أدر تحدياتك بذكاء

«دليل عملي»

ياسر فاروق حسين
مدرب ومستشار إداري

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

حسين، ياسر فاروق

أدر تحدياتك بذكاء/ د. ياسر فاروق حسين - ط ١ - القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٨.

ص، ٢٤ سم.

تدمك ٦ ٢٦٥ ٣١٦ ٩٧٧

١ - علم النفس التطبيقي - أدلة

أ- العنوان ١٥٨,٠٢٥

حقوق الطبع: محفوظة للناشر

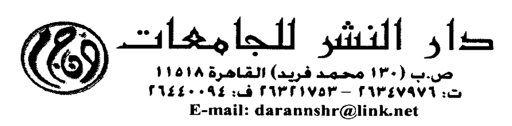
الناشر: دار النشر للجامعات

تاريخ الطبعة: ٢٠٠٨

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/٧٧٤٥

الترقيم الدولي: I.S.B.N: 977 – 316 – 265 - 6

الكود: ٢/٢٣٤



ص.ب (١٣٠ محمد فريد) القاهرة ١١٥١٨

ت: ٢٦٣٤٧٩٧٦ - ٢٦٣٢١٧٥٣ ف: ٢٦٤٤٠٠٩٤

E-mail: darannshr@link.net

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى كل من ساهم لإخراج هذا العمل للنور ..

إلى كل شاب وفتاة يريد أن يبدأ حياته بذكاء ..

إلى كل مدير يريد التعامل مع المشكلات اليومية ..

ياسر فاروق

محتويات الدليل

* * *

النهاية.. في المقدمة

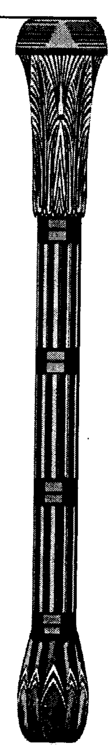
لي شرط هام فيمن سيمتلك الجراءة لاقتناء هذا الـدليل ـ كمـا أحب أن أطلق عليه ـ وهذا شرط لا يتعلق بجنس أو لون أو سـن أو طبيعة دراسية أو مستوى اجتماعي أو حتى مـستوى وظيفـي وإنما شرطي أن تكون مستعد لأن تملك الخريطــة الذهبيــة لهـذا الدليل.

ولكي يتحقق ذلك فهذه نصائح حتى تستفيد الاستفادة القصوى من هـذا الدليل:

١. اقرأ بعينك وتجنب القراءة بصوت مرتفع.
٢. بعد كل فقرة انظر إلى أعلى وتفكر ما هي خلاصـــة هـذه الفقرة في كلمة أو سطر على الأكثر.
٣. لا تقف كثيرا أمـام المفـاهيم المعقـدة أو المـصطلحات الغامضة ـ التي سيندر وجودها.
٤. يمكنك الاستعانة في آخر كل فصل بالنقاط المستخلصة كما أعددتها وكذلك يمكن أن تعدها بنفسك.
٥. يمكنك حل الاستقصاءات والتمارين بقلم رصـاص حتـى تستطيع التعديل في أوقات متعددة لقياس التطور.

ياسر فاروق

الفصل الأول: غير خارطتك الإدراكية للتحديات



- افتح ١٠ صفحات جديدة مع تحدياتك:

١- الحياة ليست كوب ماء.

٢- صفحة التعريف.

٣- صفحة الحجم الحقيقي.

٤- صفحة الحياة والنجاح والهدف.

٥- صفحة الخبراتية.

٦- صفحة الصخرة.

٧- صفحة المشكلات الممتعة.

٨- صفحة هل كله تحت السيطرة ؟

٩- صفحة موقع التحرك.

١٠- صفحة الفضفضة السلبية.

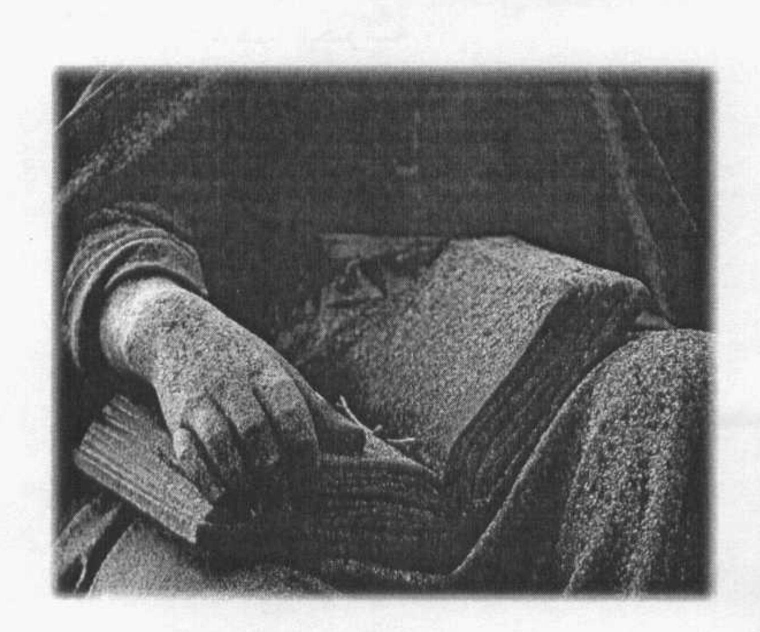
- استراحة الفصل الأول.



افتح صفحات جديدة مع تحدياتك

بعد عشرين عاما من الآن ستكون أكثر إحباطا بسبب الأشياء التي لم تحققها وليس بسبب الأشياء التي حققتها؛ لذلك ألق حبل الشراع، أبحر بعيدا عن الميناء الآمن، استقل الريح في دفع أشرعتك، اكتشف، احلم.

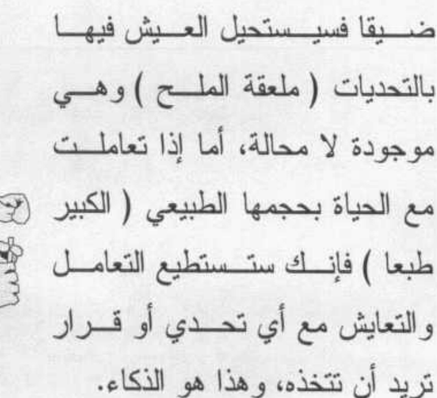
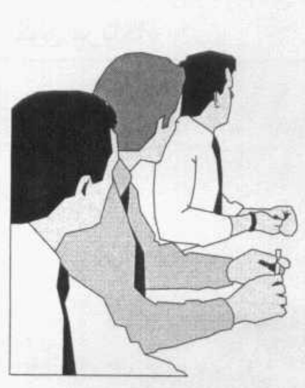
مارك كوين



الحياة ليست كوب ماء

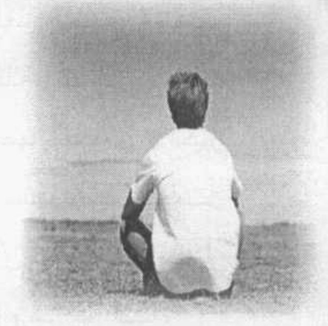
إن الذين يتعاملون مع الحياة على أنهــا كــوب مــاء صــغير المساحة، وتحدياتهم ملعقة ملح كبيرة تذوب ليصبح هــذا الكــوب مالحا - لا يستطيع أحدنا استساغتها حتى لو حاول كثيرا - الحقيقة أنه لا شك في وجود الملح الممزوج بالماء، ولكن السؤال هو: مــا هي كمية المياه؟ هل كوب أم فنجان أم دورق أم ماذا؟ إنــك كلمــا ضخمت المساحة التي تذوب فيها ملعقة الملح تستطيع أن تتناولــه وتتقبله.

وهذه هي العلاقة بين التحديات والحياة؛ فكلما جعلت الحياة كوبــا ضــيقا فسيــستحيل العــيش فيهــا بالتحديات (ملعقة الملــح) وهــي موجودة لا محالة، أما إذا تعاملــت مع الحياة بحجمها الطبيعي (الكبير طبعا) فإنــك ســتستطيع التعامــل والتعايش مع أي تحــدي أو قــرار تريد أن تتخذه، وهذا هو الذكاء.

أرجو أن تقوم بهذا التمرين الذي يساعدك كثيرا في جلب الارتياح النفسي.. تمرين بلا تحديات:

* ابحث عن مكان مناسب بعيداً عن الضوضاء.
* اجلس جلسة مستريحة.
* أغلق عيناك... ارسم صورة بعقلك لشخصك وأنت متغلبا على مشكلتك الحالية.
* اجعل هذه الصورة متماسكة زاهية الألوان.
* أضف للصورة مجموعة الأحاسيس الإيجابية التي تشعرك بالراحة.
* أضف مجموعة أصوات تحبها وتسعد بسماعها.
* لا تسمح لهذه الصورة أن تبهت.
* لا تُقم عوائق في خيالك أمام اكتمال الصورة لتستطيع الآن أن تكون مرتاحا.



صفحة التعريف

- **ما هي المشكلة؟**
- **ماذا تعنى كلمة المشكلة؟**

اكتب الأفكار التي ترد إلى ذهنك حالاً:

تعريف المشكلة في رأيك هو:

....

....

....

المشكلة تُعرَّف على أنها:

المشكلة: هي فكرة أو قوة أو هدف تعارضه فكـرة مـضادة أو هدف مضاد.

أريد أن.... ولكن....

المشكلة تساؤل: لماذا لا يثق بـي الآخرون؟

المشكلة عقبة: لقد حـدث حريـق بالمصنع.

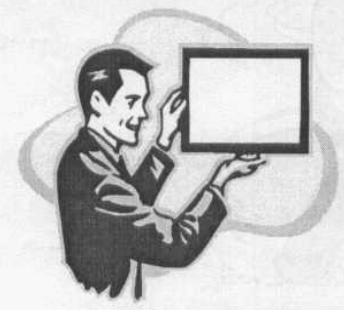
المشكلة: انحراف عن المخطط مثل: نقص المبيعات السنوية في حالة من التباين والاختلاف بين الواقع وما تهدف إليه.



حدد مشكلتك في السطرين التاليين وحدد نوعها:

هل هي أفكار متعارضة (حيرة)؟ أم تساؤل داخلي لـديك؟ أم انحراف عن مخطط؟ أم عقبة أمام تحقيق هدف؟

المشكلة	نوعها



هل يمكنك إعادة تعريف المشكلة؟

ويكون ذلك عن طريق كثير من التساؤلات حول المشكلة، ونذكر أن لديك حجم هائل من البيانات قد تم تجميعها في المرحلة السابقة.

صفحة الحجم الحقيقي

كثير منا عندما يتعرّض لتحدٍ ما يُضخم حجمه بالشكل الذي يمـلأ عينه ويجعله عاجزاً عن حل هذه التحدي، بل في بعض الأحيـان يقوم بإجراءات مكلفة ومجهدة ثم يكتشف أن الحجم الحقيقي للتحدي صغير؛ بحيث أصبحت تلك المجهودات والأوقات والتكاليف مهدرة.

سيناريو من الحياة:

اللقطة الأولى: (علي) ذو قامة متوسطة وجسد نحيل.

اللقطة الثانية: (علي) يتسلم عمله كمحصل بأحـد الأتوبيـسات العامة.

اللقطة الثالثة: يصعد الأتوبيس العام من محطة معينة يوميًّا شخص طويل القامة، مفتول العضلات، لديه نظرات نارية، صعب التعامل.

اللقطة نفسها: لم يجرؤ (علي) على طلب سعر التذكرة من هـذا الشخص ويتذكر ذلك بشكل يومي.

اللقطة الرابعة: (علي) أصيب بالاكتئاب وعاش في مشكلة عـدم قدرته على مطالبة هذا الراكب بـسعر التـذكرة.. لمعت في ذهنه فكرة كيف يتغلب على هذا التنين...

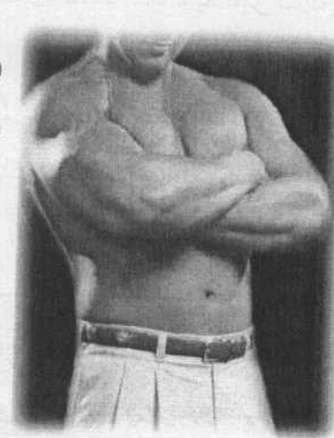
الحل هو الالتحاق بأحد النوادي الرياضية لإتقـان

لعبة رياضية في الدفاع عن النفس وكمال الأجسام.

لقطات عديدة: وهو يمارس هذه الرياضة العنيفة ينفق من الوقت والجهد والمال الكثير.

اللقطة الخامسة: (علي) وهو يتمتع بجسم رياضي ورغبة حميمة في التغلب والتخلص من هذا الشخص.

اللقطة الأخيرة: يصعد هذا الشخص كعادته وبهيئته المرعبة، يمسك به (علي) مهددا: لماذا تمتنع عن دفع سعر التذكرة خلال الشهور السابقة؟ يرد الرجل ببساطة: إنك لم تسألني، وأنا لم أدفع لأنه لدي اشتراك مجاني على هذا الخط.



ربما تكون هذه القصة مضحكة، وربما تكون المجهودات المبذولة فيها من أعمال رياضية مفيدة، ولكن بذل كل هذا الجهد دون التعرف على الحجم الحقيقي للتحدي تجعل جهودنا مبذولة في الاتجاه الخاطئ.

صفحة الحياة والنجاح والهدف

فكر جيدا... تأمل حياتك.. في كل مراحلك العمرية.. اسأل نفسك سؤالاً مباشراً هل هناك تحديات في كل مرحلة؟ لا تتعجل، ستجدك في كل مرحلة كنت تعاني مشكلة قد استولت على كيانك.. تفكر فيها طوال النهار.. وقبل النوم.. وهي الآن لا تعتبر ذات أهمية بالنسبة لك.. إنك تضحك من نفسك عليها عندما تتذكر هذه الأمنيات والأهداف والرغبات، ولذلك عليك أن تؤمن أن في الحياة لابد من وجود تحديات ؛ لأنك في هذه الحياة لابد وأن يكون لديك أهداف وتحقق نجاحات.

(رغم أن) كلمة الناجحين:

يمكنك أن تسأل أحد الناجحين أو من حققوا هدفاً في حياتهم: كيف كان ذلك؟ ولاحظ أنه سيبدأ بكلمة "رغم أن" فهي عبارة تخص الناجحين التي يسردوا بعدها مجموعة العوائق التي وضعت في طريقهم والتي تخطوها لكي يحققوا أهدافهم ونجاحاتهم.

.. صدقوني ليس للنجاح طعم إلا بوجود عوائق..

صفحة الخبراتية

سيناريو من الحياة:

اللقطة الأولى: سامي يدخل إلى مكتبه في العمل ويبدو عليه أمارات الأسى والضيق.

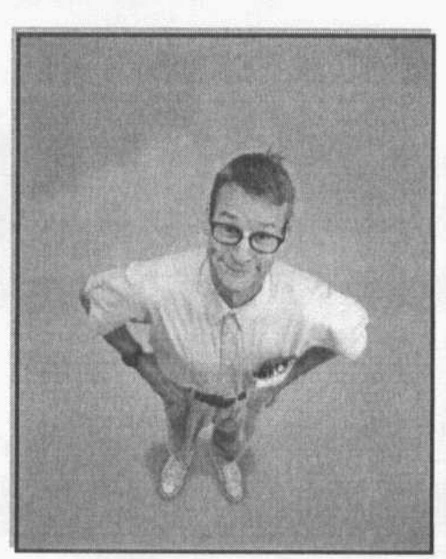
اللقطة نفسها: سامي لا يستطيع أن يؤدي عمله جيدا، لا يستطيع التركيز حيث يبدو عليه التوتر.

اللقطة الثانية: يلاحظ (أبو العريف) هذا التوتر والضيق، فيبدأ في إلقاء نكتةٍ ما؛ أملاً أن يعتدل مزاج سامي ويندمج في العمل.

اللقطة الثالثة: سامي تحدث له حالة من العصبية، ويوجه حديثه لأبي العريف، ويقول له: أتهزأ بي؟ أنت شخص غير أهل للصداقة.

اللقطة الرابعة: (أبو العريف) متعللا: لقد أردت أن أخفف عنك بهذه الطرفة، لقد فعلتها من قبل مع أحمد؛ فتهللت أساريره وأصبح يومه أكثر إشراقاً، أما أنت فشخصٌ غريب.

قصة تتكرر كثيراً في كل ناحية من نواحي الحياة، ويمكن أن نطلق عليها (الحل) عن طريق اجترار الخبرات السابقة، والقضية هنا عدم صبر صاحب الحل (أبو العريف) حتى يتأكد من أن الحالة التي يقدم لها الحل تتطابق مع الحالة التي بني عليها حكمه، فهو لم يتأكد أن ما يعانيه (سامي) هو نفسه الذي عانى منه أحمد، ولم يتأكد من أن رد فعلهما لابد أن يكون متطابقاً، وأن هذا الحل سيؤتي ثماره في كل مرة.



التحدي الكبير في الحل الخبراتي هو القفز إلى الحل أو التعامل بحلول سابقة التجهيز دون التأكد من تفصيلات المشكلة...

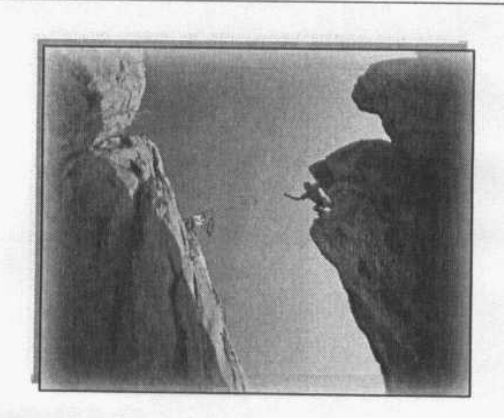
صفحة الصخرة

ربما يكون العنوان به شيء من الغرابة؛ لكن قصة الـصخرة هي قصة رمزية تعني العقبات التي تواجهها في حياتك، وعلاقات القوى بينك وبين الصخرة.. والسؤال هنا: هل لديك صـخرة فـي حياتك أو مجموعة صخور؟ هل توقفت عندها أم أكملت المـسيرة؟ هل اخترقتها؟ هل تريدني أن أوضح أكثر؟

قصة عبد الهادي:

- عبد الهادي طالب متفوق في المرحلة الإعدادية.
- عبد الهادي في الصف الثاني الإعدادي يحصل على الدرجـة النهائية في الرياضيات.
- عبد الهادي لم يحصل على أي درجة (يعني صفر) في اللغة العربية والمواد الاجتماعية.
- لم ينجح في الملحق لسبب بسيط أنه لم يحضر الامتحان.
- عبد الهادي ينمي قدراته في مادة الرياضيات حتى نجح فـي اختبارات القدرات الخاصة في أحد المسابقات وحصل علـى المركز الأول.

- تمر السنون والأعوام وعبد الهادي يواصل نجاحاته في مـادة الرياضيات التي بدأ تدريسها لزملائه في السنوات المختلفة حتى زملائه في الثانوية العامة.
- عبد الهادي لم يستطع تجاوز الصف الثاني الإعدادي؛ لأنه لا يذهب إلى امتحانات اللغة العربية والمواد الاجتماعية عن كل عام.
- عبد الهادي انقطعت أخباره عني، هو الآن في الخامسة والثلاثين من عمره، لم يحصل على الشهادة الإعدادية رغم قدراته العقلية الفذة، ولكنه هناك مازال عند صخرته لم يتجاوزها.



ولذلك فإننا لدينا ثلاث سيناريوهات عند مقابلة الصخرة:

الأول: هو الاستسلام: ⟵ أي: البقاء خلفها لفترة طويلة عجزاً عن تجاوزها (مثل عبد الهادي).

الثاني: هو الاختراق: ⟵ أي: تجاوزها سريعا لقوتك النفسية العالية ولضعفها (أي الصخرة).

الثالث: هو البقاء قليلا ثم الاختراق: ⟵ أي تحليل الموقف بالشكل الذي يؤدي إلى تساؤل: كيف جاءت؟ ولماذا جاءت هذه الصخرة؟ ما هي نقاط ضعفي وقوتي؟ وكيف أتغلب على العقبات أو الصخور في المستقبل؟ ثم المضي قدما في تجاوز هذه الصخرة سواء بقذفها أو الالتفاف حولها، (وأنصح باتباع هذا السيناريو) الذي يتوجه بالمستقبل ويساهم في تنمية قدرات الفرد وتحليل البيئة الخارجية.



صفحة المشكلات الممتعة

هذه الصفحة سنناقش فيها سؤالاً محدداً : لماذا بعض الناس لديهم تحديات تعوقهم عن الراحة والنجاح ولا يودون حلها؟ وكلما بدأ في حلها سارع في منع الحل من التنفيذ؟ والغريب أن ذلك يكون ضد مصلحة الشخص؛ ولكنه يظل يشكوا ولا يريد الحل مع بساطته ووضوحه ؟



الإجابة هي: أن كلاً منا لديه مكاسب مباشرة ومكاسب ثانوية secondary gains من كل موقف، ولكي أوضح الفرق بينهما هيا لنشاهد الموقف التالي:

من ملفات الأعمال:

- الأستاذ محمود مدير لأحد المكاتب المهنية.
- الأستاذ محمود دائم الشكوى من أن العاملين لديه ليسوا على مستوى مهني متميز؛ بل دائما ما يتغيبون عن العمل، وبعضهم يهملون في أعمالهم، بعضهم لا يجيدون التعامل مع العملاء، والبعض الآخر غير دقيق في عمله.
- عندها قلت له: ليس هناك مشكلة؛ فالحلول كثيرة وواضحة ومباشرة، فالتغيب عن العمل يمكن حله بلائحة صارمة للحضور والانصراف، وحل الإهمال في العمل هو عدم الترقية أو الخصم من الراتب، أما عدم التعامل الجيد مع العملاء ودقة العمل فيمكن أن يخضع العاملون لبرنامج تدريبي سلوكي يعالج النقطة الأولى وبرنامج مهني فني يعالج النقطة الثانية، وقبل كل هذه الحلول سؤال مهم يا أستاذ محمود: منذ متى لديك هذا التحدي؟ كانت الإجابة صاعقة: منذ ١٠ سنوات. مع بديهية الحل. لماذا لم يسعى الأستاذ محمود خلال هذه السنوات العشرة

المنقضية إلى حل مشكلته التي عرضت لاحقا؟ إنه لم يقابل أحداً من المستشارين ويقص عليه قصته وينبأه بمشكلته، وكل مستشار يستطيع الحلول ولكن النتيجة واحدة؛ لا اتجاه نحو الحل بل مزيدا من الشكوى، وبالبحث والمناقشة تم اكتشاف المكسب الثانوي وهو أن الأستاذ محمود لا يريد لموظفيه أن يكونوا أكفاء بالفعل؛ ولكن يريد بذلك تذكيرهم بفشلهم وتقصيرهم فقط، وذلك للمكاسب الثانوية التالية:

١. ضعف قدرات الأستاذ محمود نفسه ولا يريد أن يتفوق أحد مرؤوسيه عليه.
٢. أن بعض الحلول المقترحة دائما كانت مرتبطة بتكلفة، وكانت وجهة نظره: كيف أنفق عليهم مالا لأدربهم ثم يطالبون بزيادة في الراتب لسبب أنهم أصبحوا أكفاء؟ هل تريدني أن أدفع مرتين؟

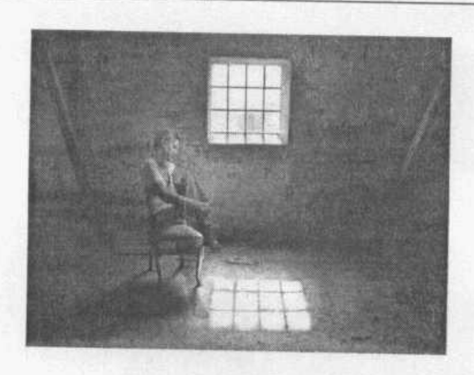
انتهت القصة ولم يفهم الأستاذ محمود ولن يقوم بأي خطوة نحو الحل...



– هذا وستجد أن كثيرا من الناس لا يريدون حـل مـشكلاتهم بسبب المكاسب الثانوية التي يحققونها من استمرار المشكلة.

أمثلة:

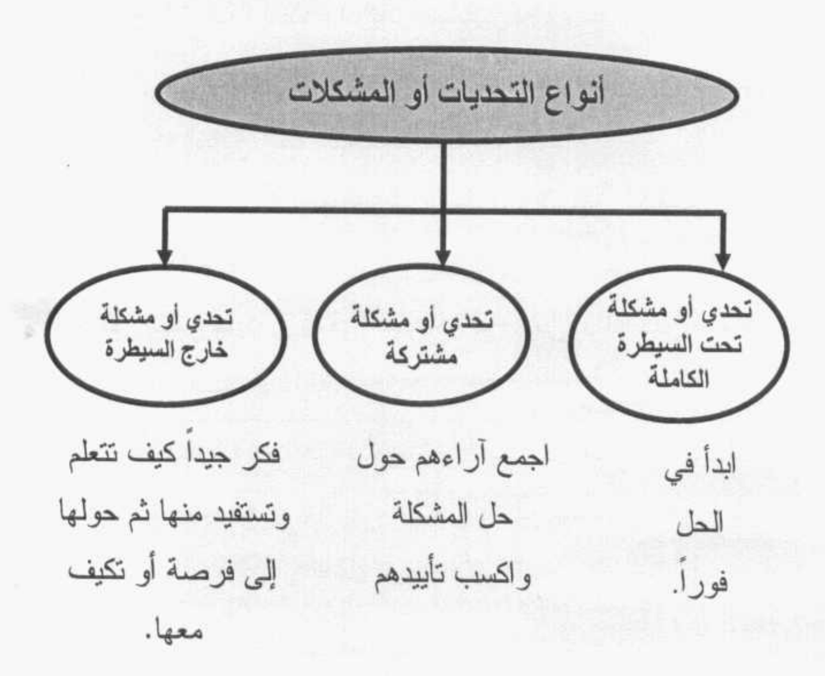
أمثلة	المكاسب الثانوية
ـ الأم كبيرة السن (المريضة) لا تريد الذهاب إلى الطبيب أو تناول الدواء.	ـــ كـسب تعـاطف أبناءهـا والتفافهم حولها.
ـ امرأة متزوجة تشكو أبناءها ولا تريد أن تقوم معهم بشيء.	ـ كسب انتباه زوجها نحوهـا ونحو أبناءها.



صفحة هل كله تحت السيطرة؟

ربما تقوم بالتعامل وحل مجموعة من التحديات، ثـم تكتـشف أن الحل غير مجدي، وأن الآخرين ليسوا متفائلين مع هذا الحـل، أو التصرف الذي قدمته أو قمت به، ولذلك فإنك لابد أن تحدد أي نوع من التحديات أو المشكلات تعترض طريقك.

فالتحديات أنواع:



ابدأ في الحل فوراً.

اجمع آراءهم حول حل المشكلة واكسب تأييدهم

فكر جيداً كيف تتعلم وتستفيد منها ثم حولها إلى فرصة أو تكيف معها.

صفحة موقع التحرك

تجربة ونتيجة..

- اجلس وحدك وتذكر تجربة فشل سابقة (رسوب في اختبار مثلا).
- اسأل نفسك سؤالاً صريحاً.
- ما هي أسباب وقوعك في هذا الفشل؟
- وفق الإجابة سنختلف لفريقين أساسيين:

الفريق الأول سيكون رده: السبب في الفشل هم المدرسون الذين لا يجيدون الشرح، نظم التعليم في الدولة، الأسئلة خارج المقرر، الطريق بين المدرسة والمنزل غير ممهدة، والسبب الحقيقي هو المجتمع والناس.

الفريق الثاني سيكون رده: السبب هو أنا؛ لأني لم أذاكر بشكل مناسب ولم أستعد جيدا له.

وهكذا ستنقسم مواقعنا في التحرك في التعامل مع المشكلات والتحديات، **الموقع الأول** هو ما يسمى بموقع النتيجة أي: إن الفرد في هذا الموقع يرى أن الفشل نتيجة للأحداث من حوله ويطلب منها

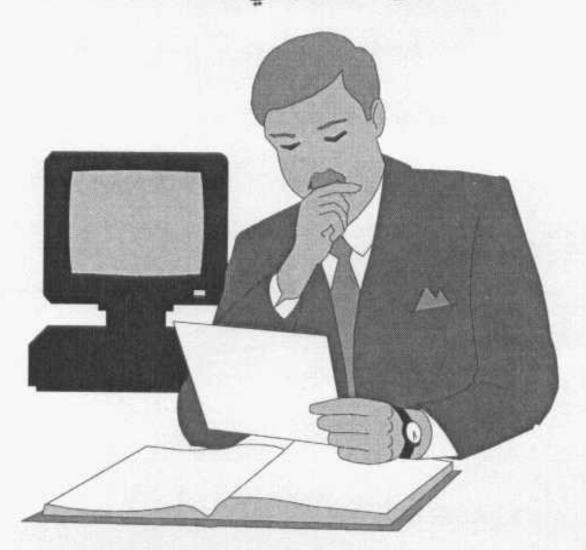
أن تتغير أولاً قبل أن يقوم بأي تعديل في سلوكه، فهو غير مسئول عن أي شيء.

أما **الموقع الثاني** فيسمى موقع السبب، وفيه يشعر الفرد أنه مسئول عن نتائج أعماله، وأن أي فشل هو أحد الأسباب الرئيسية فيه.

السؤال هنا: أيُّ موقع يجعل صاحبه قادرا على التطور والتعامل الإيجابي مع تحدياته؟

بالطبع الموقع الثاني وهو موقع السبب.

ممكن تنتظرني هناك...؟!



صفحة الفضفضة السلبية

قد نواجه مشاكلنا بشكل سلبي؛ كالفضفضة مع صديق أو زميل أو جار لنا، وقص مشكلتنا عليه منتظرين منه الحل السحري لهذه التحدي.

قد تكون الفضفضة شيء يريح الأعصاب، ولكنها لا تحل المشكلة، فنحن نقف عند هذه النقطة منتظرين الحل من الآخرين في حين أن هذا الآخر قد يقص عليك موقف مماثل تعرض له وكيفية مواجهته؛ ولكن أنت لا تستطيع تطبيق هذا الحل، ومن ناحية أخرى فهذا الآخر يحكم عليك أنت وكيفية تصرفك في مواجهة التحدي، ولكن لا يحكم على ما سبب لك التحدي.

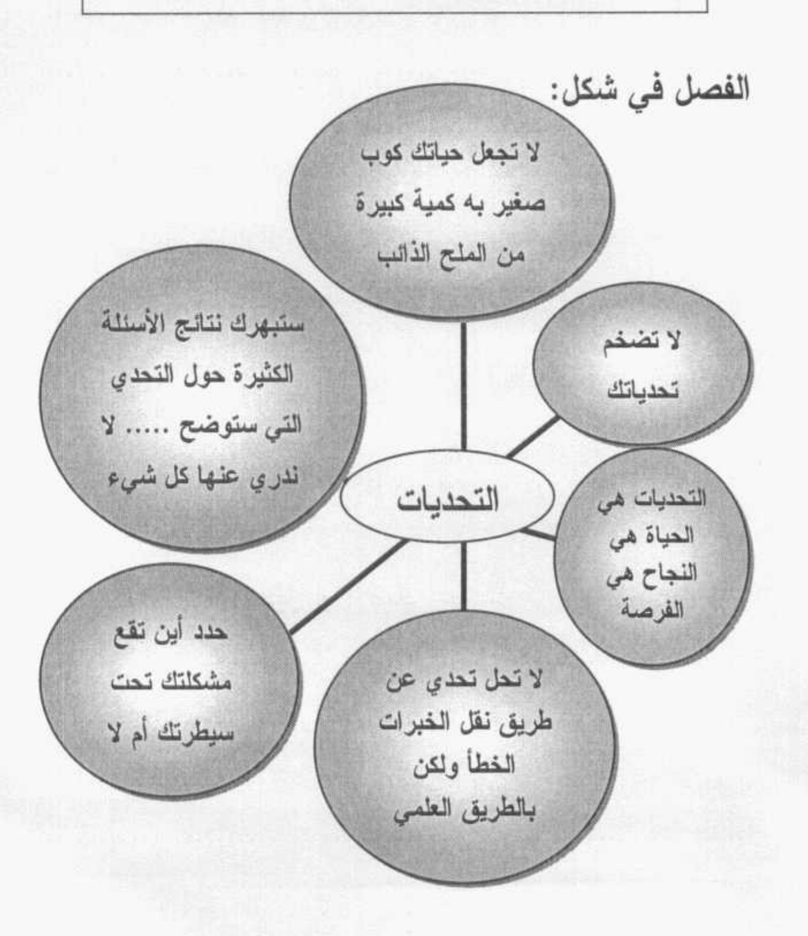
وهذا يذكرني بالبرامج التليفزيونية التي يَسْتقبلُ فيها الضيف المشكلات عن طريق التليفون أو البريد الإلكتروني، وهناك الكثير من هذه البرامج الآن على الفضائيات العربية، وفى حالة متابعة برنامج بأكمله سنجد أن الحلول المقدمة تتشابه كثيرا مع اختلاف المشكلات المرسلة، وأن الحل في الأساس ينصب في تطبيقه على السائل فقط دون التعرض إلى أصل المشكلة والطرف الآخر منها.

فأرجو منك ألا تتخذ الفضفضة مع الآخرين هي نقطة النهاية ولكن نقطة في مجمل خطواتك للحل الايجابي للتحدي.

استراحة الفصل الأول

نُواجَه باستمرار بسلسلة من الفرص العظيمة متخفية بشكل ذكي في صورة تحديات لا حل لها

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الأول:

....

....

....

....

نقاط تود القيام بها:

....

....

....

....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

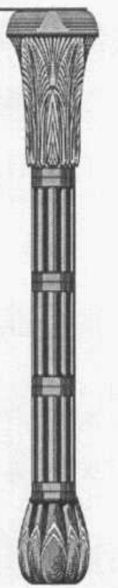
....

....

....

....

الفصل الثاني: برمج تفكيرك على الحل:



- التمثيل العقلي والشعوري للتحديات.
- مستويات ومهارات التفكير وأثرها في التعامل مع التحديات.

التمثيل العقلي والشعوري للتحديات

"العقل الإيجابي هو الذي يمتلك طاقة إضافية لحل المشكلات"

في هذا الفصل سيتضح لنا كيف أن لدينا تفسيرات وتصورات جاهزة للتعامل مع كل تحدي؛ حيث نواجه في حياتنا العامة والعملية مجموعة من العوائق، فهي عبارة عن الشعور بالاختلال بين الوضع القائم أو المدرك للفرد وبين الوضع الذي يسعى للوصول إليه، ولذلك فإن عقل الإنسان منا في هذه النقطة يمر بمراحل متشابهة كما يوضح الشكل التالي:



وسائل وطرق واستراتيجيات يلجأ إليها الفرد للانتقال من الحالة ١ إلى الحالة ٢

الإطار العقلي للتعامل مع التحديات

في هذه المرحلة سأثبت لك بما لا يدع مجالا للشك أن الإطار العقلي الذي ترى به تحدياتك يؤثر نفسيًّا على مشاعرك سواء بالسلب أو الإيجاب.

كن معي في هذا التمرين العملي:

أولا: ضع مشكلتك في هذا الإطار..

برجاء الإجابة على الأسئلة التالية:

١ـ لماذا لدي هذه المشكلة؟

....

....

٢ـ منذ متى أعاني من هذه المشكلة؟

....

....

٣ــ ما هي المشكلات الفرعية التي سببتها هذه المشكلة؟

....

....

....

٤ــ ما أسوأ وقت / أوقات عشتها خلال وجود هذه المشكلة؟

....

....

....

٥ــ كيف أفقدتني هذه المشكلة الثقة بنفسي والآخرين؟

....

....

....

٦ــ ما هي التوجهات السلبية التي حلت بي (تجــاه الآخــرين) لسبب وجود هذه المشكلة؟

....

....

....

٧ـ كيف تَحدُّ هذه المشكلة من تقدمي في حياتي العملية والعامة؟

....

....

....

٨ـ ما هي الخسائر المادية والنفسية التي أعاني منها نتيجة لوجود هذه المشكلة؟

....

....

....

في النهاية:

يمكنك وصف مشاعرك الحالية بعد الإجابة على الأسئلة السابقة:

ثانيا: ضع نفس المشكلة التي كتبتها في هذا الإطار:

برجاء الإجابة على الأسئلة التالية:

١ـ ما هو الوضع المريح الذي أريد تحقيقه؟

....

....

....

٢ـ ما هي مصادر القوة لدي التي تساعدني على تحقيق هذه الأهداف أو الوضع المريح؟

....

....

....

٣ـ ما هي القدرات والإمكانيات التي لم أستخدمها بعد في حل التحدي؟

....

....

....

....

٤ـ كيف أكسبني وجود هذه التحدي مجموعة من الفوائد والإيجابيات على المستوى الشخصي؟

(مثل اكتشاف مهارات،

....

....

....

....)

٥ـ لقد غيرت هذه الإيجابيات في طريقة تفكيري وأظهرت لي أوجه قصور كنت أحتاج معرفتها هي كما يلي:

....

....

....

....

٦ـ لقد دفعني وجود هذه التحدي إلى أن أكــون فــي المــستقبل حريصا على أهدافي المتمثلة في:

....

....

....

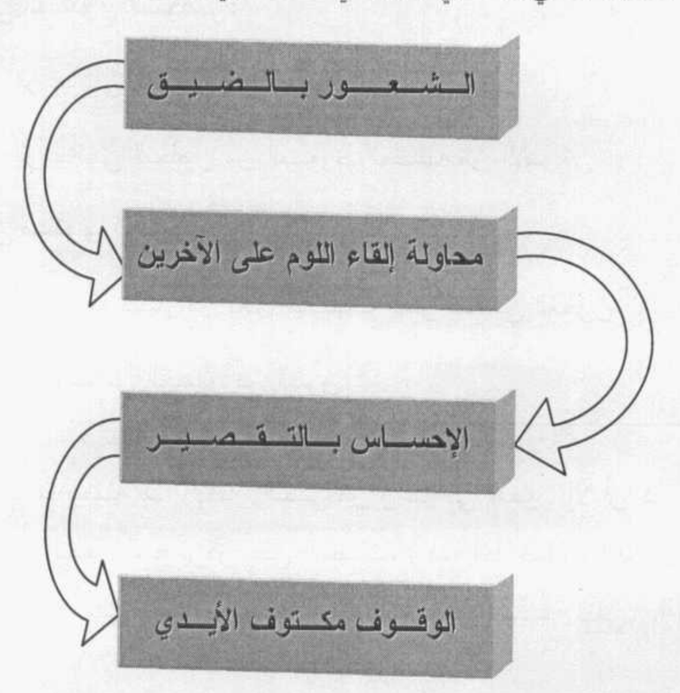
في النهاية:

يمكن وصف مشاعرك الحالية بعد الإجابة على الأسئلة السابقة..

الإطار الأول:

بعد حل التمرين السابق يمكنك أن تُجري مقارنة بين التمثيل العقلي الأول والثاني، حيث يعبر التمثيل العقلي الأول عن التفكير فيما لا تريد.

أي التفكير في التحدي، وفي حالة التفكير في هـذا الإطـار فـإن التمثيل العقلي والنفسي يكون في شكل سلبي يصل بك إلى:



في التمثيل العقلي الأول (السلبي) ستكون صياغة أهدافك – في حالة وجودها – بشكل سلبي، وهذا شيء خطير؛ لأنك في هذه الحالة تفكر فيما لا تريد أيضا ...... أمثلة لذلك:

أهداف مصاغة بشكل سلبي:

على المستوى الشخصي:

☆ الرغبة في التخلص من الترهلات.

☆ الرغبة في التخلص من الضغوط العصبية من الأسرة.

على مستوى العمل:

☆ أريد أن أتخلص من تلال المنتجات المتراكمة في المخزن.

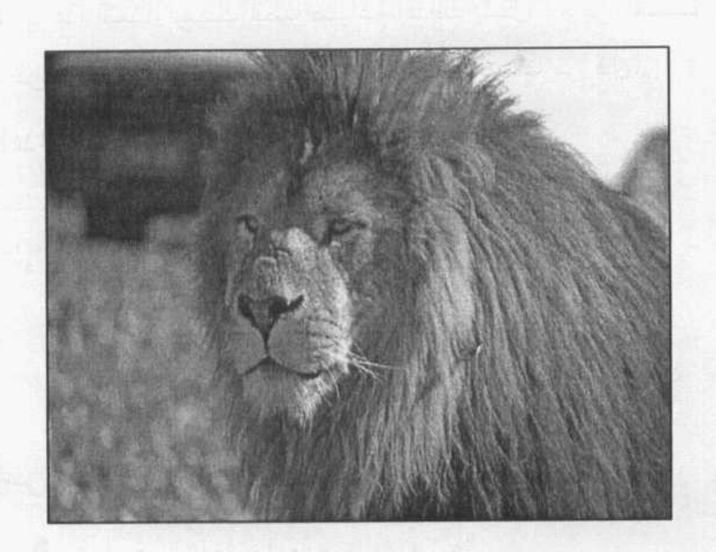
☆ الهروب من الخسائر في السوق.

ورغم ما يحمله هذا الإطار السلبي من رغبة في التغيير إلا أن هذه الرغبة تجعل المخ يركز على السلبيات، وهذه أحد صفات العقل الذي يركز على صياغة الهدف دون الالتفات إلى صياغة النفي.

تمرين توضيحي:

يمكنك الآن الاسترخاء، ويمكنك ترديد هذه العبارة ١٠ مرات معي في مخك: لا تتخيل معي.. أسد أزرق اللون.. شعره كالحرير.. صوته كالعصفور.

النتيجة أن عقولنا تحاول تخيل هذا الأسد رغم أني طلبت منك في البداية عدم التخيل بصيغة لا.



الإطار الثاني:

هو الإطار الإيجابي الذي سيولد لديك تمثيل عقلي ونفسي إيجابي عكس الإطار السابق، حيث سيتولد لديك أحد المشاعر الإيجابية التالية:

- الشعور بالتحدي.
- الشعور بالاستنفار والأمل في التغيير.
- التحرك نحو الحل.

وفي هذا التمثيل يمكنك أيضا صياغة أهدافك بشكل إيجابي، حيث نفكر في الإطار فيما نريد وليس العكس كما وضحنا من قبل.

أهداف مصاغة بشكل إيجابي:

على المستوى الشخصي:

☆ الرغبة في التمتع بلياقة بدنية حقيقية.

☆ الرغبة في الاستمتاع بالحياة الأسرية.

على مستوى العمل:

☆ زيادة حجم المبيعات الفعلية بنسبة ٣٠ %.

☆ الرغبة في تحقيق أكبر حصة سوقية مربحة.

من ملفات العمل:

شركة صناعية كانت تعاني من حالة ركود وقصور في تحقيق أهدافها، فقامت بتكليف فريقين من خبرائها بوضع وتحديد طرق تستطيع بها الشركة أن تخرج نفسها من هذه الحالة في خلال فترة محددة.

الفريق الأول قام بتقديم تصوره وأفكاره لهذه الحالة وهو يشعر بالإحباط واليأس، وتلخص هذا التصور في "ترشيد القوى العاملة، والعمل على تخفيض النفقات، وتحجيم نسبة المصروفات غير المباشرة"، وهذه هي الطرق الحالية – من وجهة نظرهم – التي تدفع الشركة للأمام خلال فترة ليست بالقصيرة.

ولم يلاقِ هذا التصور أي ترحيب وقوبل بالسلبية والتجهم.

أما الفريق الثاني فقدم تصور أكثر تفاؤل – الفريق الثاني كان مكونا من أعضاء يعملون في قسم التصنيع– ويرى هذا التصور "ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتعيين مزيد من الأفراد المميزين، وضرورة التركيز في طرق تحسين نوعية الإنتاج وتقليل الفاقد، وبناء عدد من المصانع الجديدة، وإجراء المزيد من الأبحاث العلمية، والتنسيق مع قسم المبيعات لتغيير سياسة البيع".

الحلول المختلفة ناتجها الأساسي التصور والمدخل الإيجابي والسلبي أو التمثيل الشعوري للمشكلة، وصدق القائل: إذا كانت بيدك مطرقة فإنك سترى المشكلات جميعا على أنها مسامير.

مستويات ومهارات التفكير وأثرها في التعامل مع التحديات

"نحن جميعا في الخلق سواء، لكن الفرق تصنعه الخبرة والمهارة"

تمثل حياة الفرد سلسلة من الأحداث والمواقف التي تتطلب تفاعلا ما قائماً على التفكير، مما دعا بعض الباحثين إلى القول: إننا لا نستطيع التوقف عن التفكير وعليه فإننا نفكر شئنا أم أبينا.

ونحن نمارس العديد من أشكال ومهارات التفكير التي تتدرج من:

- **التفكير البسيط** مثل: التعرف، الاستدعاء، الفهم....
- إلى **التفكير المرتفع** مثل: التفكير التركيبي، التفكير التحليلي.
- إلى **التفكير عالي الرتبة** مثل: التفكير الناقد، التفكير الإبداعي.
- إلى **التفكير في ما وراء المعرفة.**
- إلى **أنماط أخرى للتفكير** مثل: التفكير المثالي، التفكير الواقعي.

وليس هناك شك أننا في جميع معالجاتنا العقلية نسعى إلى التغلب على تحدي أو مواجهة موقف ما، الأمر الذي يدعونا إلى اتخاذ العديد من القرارات الحيوية والهامة في حياتنا، وفي هذا تختلف الشعوب؛ فمنها من يستطيع الاستفادة من مهاراته العقلية التي تعتبر ثروة حقيقة للشعوب، ومنها غير ذلك.

معظم الشعوب تعيش على ثروات تقع تحت أقدامها وسرعان ما تنضب، أما نحن فنعيش على ثروة فوق أرجلنا تزداد وتعطي بقدر ما نأخذ منها.

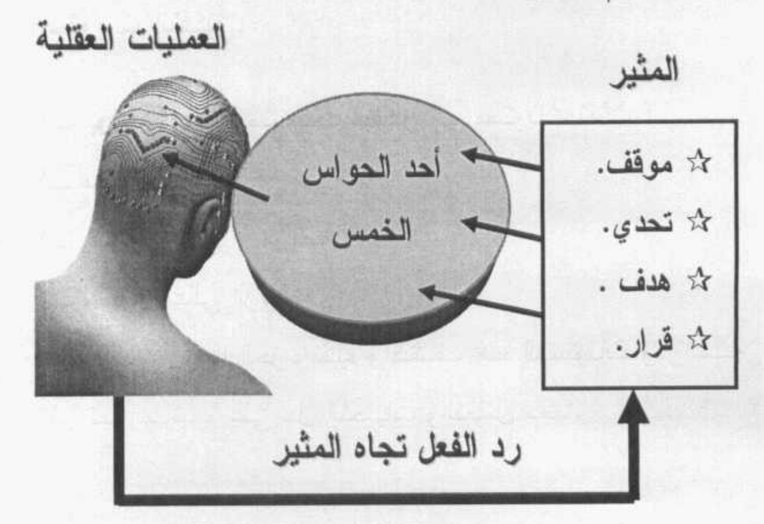
مفكر ياباني

تعريف التفكير:

"يرى باريل Barell أن التفكير بمعناه البسيط يمثل سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عند تعرضه لمثير ما، بعد استقباله عن طريق أحد الحواس الخمس، أو بمعناه الواسع فهو عملية بحث عن المعنى في الموقف أو الخبرة".

ورغم أن هناك اختلافات كثيرة في تعريف التفكير إلا أنهم اتفقوا على ما يلي:

١- كيف يتم التفكير:



٢ــ رغم التوضيح السابق فإنه لا أحد يعلم كيف تتم وتعمل العمليات العقلية من معالجة معلومات وغيره بالضبط.

٣ــ عقل الإنسان هو منظومة لمعالجة المعلومات.

٤ــ للإنسان قدرة محدودة على معالجة المعلومات في ذهنه.

٥ــ إدراك الإنسان للمعلومات انتقائي وليس شاملا.

٦ــ معالجة المعلومات في الذهن تتم بطريقة متوالية (متعاقبة).

٧ــ قدرة ذاكرة الإنسان هي قدرة محدودة.

٨ــ للإنسان قابلية على التكيف وهذا الذي يجعل من عملية التعلم شيئا مفيدا.

مستويات التفكير:

يقسم بول PAUL مستويات التفكير إلى مستويات ثلاث :

١ــ مستوى أساسي.

٢ــ مستوى أعلى أو مركب.

٣ــ مستوى عالي الرتبة.

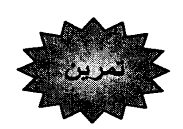
سنحاول خلال هذا الجزء تقييم واكتشاف هذه المستويات ودراسة تأثيراتها المباشرة على حل التحديات والتعامل معها.

١ــ مستوى أساسي:

وهي مهارات على الفرد تعلمها واستيفائها قبل الانتقال للمــستوى الأعلى، وهي كما يلي:

- ☆ **الملاحظة:** حواس قادرة على جمع المعلومات.
- ☆ **الاستدعاء:** القدرة على استرجاع المعلومات المخزنة فــي الذاكرة الطويلة.
- ☆ **الترميز:** القدرة على ترميز المعلومات من أجل تخزينها في الذاكرة الطويلة.
- ☆ **وضع الأهداف:** القدرة على تحديد ووضع الأهــداف العامــة والخاصة.
- ☆ **التساؤل:** القدرة على طرح الأسئلة.
- ☆ **التصنيف:** القدرة على وضع الأشياء طبقا لمعلومــات ذات خصائص.
- ☆ **المقارنة:** القدرة على تحديد أوجه التشابه والخلاف.
- ☆ **التلخيص:** القدرة على استخراج النقاط الرئيسية.
- ☆ **الاستنتاج:** القدرة على تكملة الــصورة المعطــاة حيــث المعلومات الناقصة.
- ☆ **التنبؤ:** القدرة على صياغة فرضيات مناسبة خــلال حــل التحديات.

☆ **التطبيق:** القدرة على استخدام المهارات السابقة في المواقف المناسبة.



تأمل مهارات التفكير الأساسية السابقة وأعطي نفسك درجة من ٥ درجات ثم قم بترتيبهم على حسب الدرجات الأعلى فالأقل:

	المهارة	الدرجة /٥	الترتيب
اذكر موقف عند كل مهارة ليكون هذا التطبيق أكثر سهولة	الملاحظة		
	الاستدعاء		
	الترميز		
	وضع الأهداف		
	التساؤل		
	التصنيف		
	المقارنة		
	التلخيص		
	الاستنتاج		
	التنبؤ		
	التطبيق		

وبهذا ستحصل على المهارات التي يجب عليك تنميتها للانتقال للمرحلة التالية.

٢ـ التفكير بالمستوى الأعلى:

للعقل وظائف عليا منها:

☆ **التركيب:** تجميع الأجزاء للتعرف على الكل.

☆ **التحليل:** فصل الكل إلى أجزاء صغيرة.

أنواع التفكير بالمستوى الأعلى:

أ ـ التفكير التركيبي:

يقصد به تجميع عناصر الموقف سويًا ويركز على أوجه التشابه والتفاعل بين المكونات.

الخصائص الرئيسية:

- ينتقل على جمع المحاور من النقيض إلى النقيض بسهولة ويسر.
- يتمتع بقدر كبير من المرونة العقلية والوجدانية.
- لديه القدرة على الربط بين الأمور التي يراها الآخرون جزرا منعزلة لا رابط بينها ولديه رؤية ما وراء الأحداث والتنبؤ الصحيح لمستقبل الأحداث.

- واثق من نفسه ولا يرتبك في المواقف الصعبة.
- يسعى دائما إلى التغيير.

ب ـ التفكير التحليلي:

يقصد به تجزئة الموقف إلى أكبر عدد ممكن من العناصر ويركــز على أوجه الخلاف بين العناصر.

الخصائص الرئيسية:

- يميل للتوصل إلى الحل الواحد الصحيح للتحدي.
- المنطق الرياضي هو المنطق الصحيح الذي لا يقبل الخطأ كما لا يقبل النقد.
- يحاول صياغة التحدي بطريقة تسمح له بحلها رياضيا.
- إذا تعذر حل التحدي رياضيا، فإنه يحاول حلهــا فــي إطــار المنطق.
- الأصل عنده هو الاستقرار، لذلك فإن التفكير يبدأ في اللحظــة التي يهتز فيها الاستقرار.
- صاحب المشروع الواحد.

٣ـ التفكير عالي الرتبة:

وسوف نتناول هذا المستوى من التفكير بشيء من التفصيل لأهميته في عملية حل التحديات واتخاذ القرارات بشكل عام.

وينقسم هذا التفكير إلى نوعين أساسين هما:



☆ **التفكير الناقد.**

☆ **التفكير الإبداعي.**

أ - التفكير الناقد:

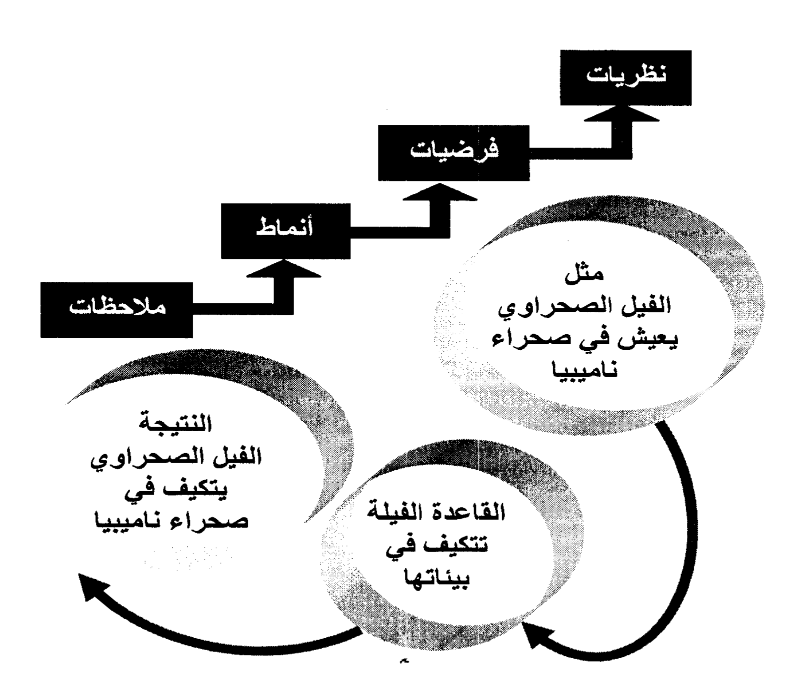
يعرف بأنه التفكير التأملي العقلاني بما ينبغي الإيمان به أو عمله أي أنه عملية تحديد صحة ودقة وقيمة المعلومات والمعرفة الموجودة، وأيضا تقييمنا للدليل الذي يؤيد أو يدعم استنتاجاتنا ويطالب الآخرين بالأدلة لقبول استنتاجاتهم.

ويتضمن التفكير النقدي عددا من المهارات التي تختلف من شخص إلى آخر وتنقسم مهارات هذا التفكير إلى نوعين:

النوع الأول.. مهارات التفكير الاستقرائي:

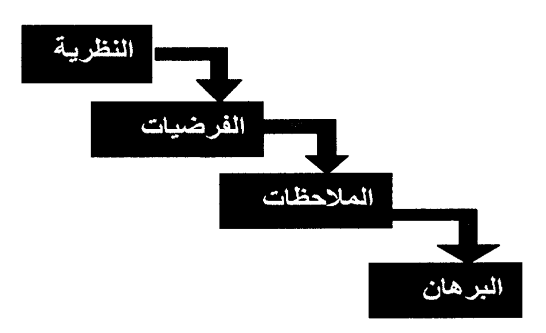
يعد التفكير الاستقرائي عنصرًا أساسيًّا في عملية التفكير الناقد، ويبدأ من الخاص إلى العام حيث ينطلق من المعلومات

والملاحظات الجزئية ثم يكتشف الأنماط والتنظيم الذاتي لها وبعدها يصوغ الفرضيات ثم يجربها وأخيرا يصل إلى النتائج العامة أو النظريات ومن سماته أنه استكشافي وأكثر ما يستخدم في العلوم الطبيعية والتجارب المخبرية والمثال يوضح هذا النوع من التفكير:



النوع الثاني.. مهارات التفكير الاستنباطي:

وهو عكس التفكير الاستقرائي؛ إذ يبدأ من العام إلى الخاص، ويبدأ أحيانا من أعلى إلى أسفل؛ حيث ينطلق من النظرية موضع الاهتمام إلى الفرضيات المحددة التي يمكن أن يختبرها، ثم ينزل إلى الملاحظات التي جمعها؛ ليصوغ منها الفرضيات، وأخيرا اختبار الفرضيات للتوصل إلى البرهان، وأكثر ما يستخدم في الدراسات الاجتماعية. والمثال التالي يوضح هذا النوع من التفكير:



النتيجة	المثال	القاعدة
أكل لحم الخروف يضر بعمل القلب	**لحم الخروف كثير الدهن**	**أكل الدهنيات يضر بعمل القلب**

ب – التفكير الإبداعي:

وينقسم التفكير الإبداعي لمجموعة من السمات والخـــصائص، هي كما يلي:

- **الطلاقة:** وهي القدرة على توليد عدد كبير من البـــدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرهـــا عمليـــة تـــذكر واســـتدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم ســـبق تعلمهـــا، وتـــشتمل الطلاقة على الأنواع التالية:

  ١. الطلاقة اللفظية.
  ٢. طلاقة المعاني.
  ٣. طلاقة الأشكال.

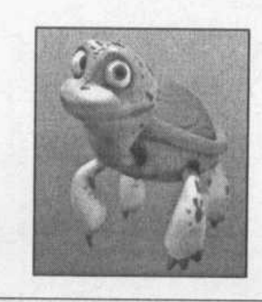
- **المرونة:** وتعنى القدرة على توليد الأفكار المتنوعـــة التـــي ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، وهى عكـــس الجمـــود الذهني الذي يعنى أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعى الحاجة.

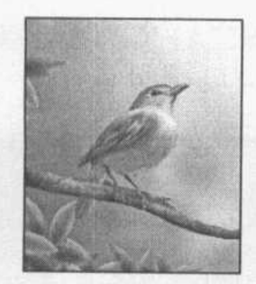
- **الأصالة:** وتعنى الخبرة والتفرد وهى العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحل للحكم على مستوى الإبداع.
- **الإضافة:** وهى القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل التحدي.
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف الحالي.

الفرق بين التفكير الناقد والتفكير الإبداعي

التفكير الناقد	التفكير الإبداعي
▪ تفكير متقارب	▪ تفكير متشعب
▪ يعمل على تقييم مصداقية أمور موجودة	▪ عادة ما ينتهك مبادئ موجودة ومقبولة
▪ يحاولان تخطي حاجز المبادئ والحدود	
▪ يتطلبان وجود مجموعة من الميول والاستعدادات لدى الفرد.	
▪ يستخدمان أنواع التفكير العليا كحل التحديات واتخاذ القرارات وصياغة المفاهيم.	







أنت سلحفاة – أم عصفور؟

كلنا يفكر ولكن بطرق مختلفة، بعضنا يكون بشكل سريع و بعضنا الآخر بشكل بطيء، ببساطة في داخل كل منا عصفور وسلحفاة و بنسب مختلفة؛ فالعصفور يمثّل التفكير السريع والسلحفاة تمثّل التفكير البطيء، والآن فكر بما يلي:

- **هل تستطيع أن تفكر كالعصفور؟** ○ نعم ○ لا

فكر الآن:

....

....

- **هل تستطيع أن تفكر كالسلحفاة؟** ○ نعم ○ لا

....

....

- هل تجد أن التفكير السريع أكثر صعوبة من التفكير البطيء أم العكس؟

....

....

والآن فكر بما يلي بالطريقة التي تريحك:

- ما مصير العالم لو خلق الله البشر دون موت؟

....

....

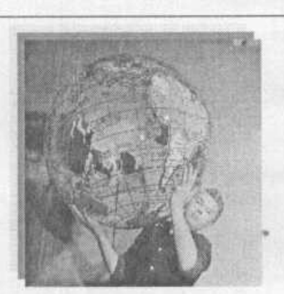
....

- ما مصير البشر لو لم تكن هناك جاذبية أرضية؟

....

....

....



٣ـــ التفكير ما وراء المعرفة:

يعرفه البعض بأنه معرفة ووعي الفرد بعمليات المعرفة وقدرته على تنظيم وتقييم ومراقبة تفكيره، أي معرفة الفرد ووعيه بعمليات واستراتيجيات التفكير، وقدرته على تقييم وتنظيم عمليات التفكير الخاصة به ذاتيًا، وأنها التعلم بشأن: كيف ولماذا يفعل الفرد ما يفعله.

مهارات ما وراء المعرفة:

منها **مهارة التخطيط**.. وتتضمن الأسئلة التالية:

- **ما طبيعة المهمة؟ وما هدفي؟**

....
....
....

- **ما المعلومات والاستراتيجيات التي أحتاجها؟**

....
....
....

- **كم من الوقت والموارد أحتاج؟**

....
....
....

مهارة المراقبة.. وتتضمن الأسئلة التالية:

- **هل لدي فهم واضح لما أفعله؟**

....
....
....

- **هل للمهمة معنى؟**

....
....
....

- **هل أبلغ أهدافي؟**

....
....
....

- **هل يتعين عليَّ إجراء تغييرات؟**

....

....

....

مهارة التقويم.. وتتضمن الأسئلة التالية:

- **هل بلغت هدفي؟**

....

....

....

- **ما الذي نجح لديَّ؟**

....

....

....

- **ما الذي لم ينجح؟**

....

....

....

- **هل سأقوم بعملي بشكل مختلف في المرة القادمة؟ وكيف ذلك؟**

....
....
....



٤ـ أنماط أخرى في التفكير:

سنناقش أكثر نمطين أهمية في المساعدة على حل المشكلات واتخاذ القرارات:

أ – التفكير المثالي:

الخصائص الرئيسية:

- يتمركز حول محور القيم والمبادئ السامية والروحانيات والأخلاق.
- يجتهد لحل التحدي بالتوصل إلى (ما يجب أن يكون).
- المثالية هي الهدف.
- يقدس كل ما هو نص، لذا يلجأ غالبا إلى الأمثلة المحلولة.
- هو الملاذ والملجأ في القضايا الإيمانية.

محاذير المبالغة في هذا التفكير:

- قد يعطل العقل عما خلق من أجله؛ ألا وهو التفكير.
- قد يصبح إيمان الفرد بالمثل إيماناً أعمى.
- قد تتغلب عليه سمات الانفعالية والحماس مما يطغى على الموضوعية.
- قد يسقط من حسابه أهمية الحقائق الظاهرة والملموسة.

- قد يترك أعمالا هامة.

ب – التفكير الواقعي:

الخصائص الرئيسية:

- يعتقد الصحيح هو ما اتفق الناس عليه حتى أصبح عرفا سائدا.
- يؤمن بأن العقل يدرك الحقائق الملموسة، والظواهر المرئية تدركها الحواس.
- يندفع إلى التطبيق مستخدما التجربة والخطأ عندما يكلف بعمل ما.
- يعطي أهمية كبيرة للبيانات والتفاصيل حيث يتكون رصيد خبرته من تراكم المعلومات لديه.
- لا تجذبه التصورات بقدر ما يجذبه الواقع.
- عندما يذهب إلى روما يفعل كما يفعل الرومان.
- لا يسرف في محاولة التنبؤ بالمستقبل ولا يلتفت للماضي ويعيش الواقع الحاضر.

محاذير المبالغة:

- قد يندفع باتجاه تبسيط الأمور وتيسيرها.
- قد تخدعه الظواهر بسهولة حيث يعتقد إنها حقائق.
- قد يحقق الهدف على المدى القصير ثم يفشل في المدى البعيد.
- قد يحقق نجاحا ظاهريا والفشل في المضمون.

تمرين

ما هو أسلوبك المفضل في التفكير؟



هذا التمرين ليس فيه إجابات صحيحة وإجابات خاطئة، إنه مجرد أداة تساعد على التعرف على أسلوبك المفضل في التفكير، وبالتالي حل التحديات واتخاذ القرارات. ولكي تتحقق الفائدة من هذا الاستبيان؛ يلزم أن تكون الإجابات على درجة كبيرة من الدقة، وأن تعبر في الوقت نفسه عن أسلوبك الفعلي وليس عما تتمنى أن تكون عليه.

والاستبيان عبارة عن مجموعة من العبارات، تنتهي كل عبارة منها بست نهايات مختلفة. والمطلوب منك:

- ترتيبها ترتيبا تنازليًا وذلك بوضع رقم أمام كل عبارة من: (١ – ٦) بحيث يعبر الرقم (٦) عن أكثر العبارات قربًا منك وانطباقًا عليك، ورقم (١) عن أبعد العبارات عنك والأكثر خلافا لأسلوبك.
- ثم تضع باقي الأرقام (٢؛ ٣؛ ٤؛ ٥) أمام باقي العبارات بنفس الأسلوب.
- لا تكرر وضع نفس الرقم أمام أكثر من عبارة.

١ــ عندما يثور جدل أو خلاف بين بعض الناس حول بعــض الأفكار، فإنني أجد نفسي واقفا إلى جانب الفريق الذي:

☐ أ – يضع تعريفات محددة لكل من الرأي والرأي الآخر، ثم يحاول استخلاص نقاط الخلاف على ضوئها.

☐ ب – يعبر بأفضل طريقة ممكنة عــن القــيم والمبــادئ والمثل المتعلقة بموضوع الخلاف.

☐ ج – يستطيع اكتشاف نقاط خفية تقلب الموضــوع رأس على عقب.

☐ د – يتناول بالتحليل موضوع الخلاف بالمنطق والحكمة قدر استطاعته.

☐ هـ – يعبر عن رأيه في الخلاف بعبــارات مختــصرة ولكنها واقعية.

☐ و – يتعامل بطريقة غير تقليدية مع موضوع الخلاف.

٢ـ عندما أبدأ في العمل مع شركائي لإنشاء مشروع ما، فان أهم شيء بالنسبة لي هو:

☐ أ – تفهم وتحليل الغرض وراء إنشاء المشروع والـدور الذي سيؤديه للمجتمع والناس.

☐ ب – استكشاف قيم ونوايا الشركاء، وهدف كل منهم من المشاركة.

☐ ج – دراسة وفهم مشروعات قد تكـون فـي مجـالات مختلفة ولكن يمكن الاستفادة من تجاربها.

☐ د – التفكير في بدائل متنوعة وطرق وأساليب لم تستخدم من قبل.

☐ هـ – اتخاذ الخطوات اللازمة لجعل هذا المشروع حقيقة واقعية.

☐ و – التعرف على نظـم مماثلـة لمـشروعنا ودراسـتها واستكشاف المعلومات المغلوطة والغير دقيقة حتى لا نقع فيها.

٣ـ بصفة عامة، إنني أستوعب وأتقبل وأحكم علـــى فكـــرة جديدة بطريقة أفضل عن طريق:

☐ أ – محاولة تصور الآثار المختلفة المنفردة التي ســـتنتج عنها في المستقبل.

☐ ب – تجربة تطبيقها فعليًّا على نطاق محدود، ثم الحكـــم عليها على ضوء نتائج التجربة.

☐ ج – تحليلها بتركيز شديد وعناية فائقة.

☐ د – قياس مدى اتفاقها أو تعارضها، قربها أو بعدها عن الاعتقادات والقيم السائدة لدينا.

☐ هـ – مقارنتها بباقي الأفكار الأخرى التي تبدو بعيـــدة عنها لإيجاد نقاط اتفاق.

☐ و – قدرتها على تغيير أوضاع مألوفة لدى الجميع (من يألفون الواقع).

٤ــ بالنسبة لي، فان الجداول والرسومات البيانية والأشكال التوضيحية في أي كتاب أو مذكرة أو تقرير تكون:

☐ أ – أكثر فائدة من المادة المكتوبة، بشرط أن تكون خالية من أي خداع مهني.

☐ ب – أكثر فائدة من المادة المكتوبة، بشرط أن تكون مستنبطة من أرض الواقع.

☐ ج – أكثر فائدة من المادة المكتوبة، بشرط أن تكون مقترنة بتفصيل دقيق كما هو مرسوم.

☐ د – أكثر فائدة من المادة المكتوبة، وذلك عندما تثير الثغرات في المادة المكتوبة.

☐ هـ – أكثر فائدة من المادة المكتوبة، وتدعوني إلى إعادة النظر وإلى مزيد من التفكير في المادة المكتوبة بشكل مختلف.

☐ و – مساوية في الأهمية للمادة المكتوبة، فكلاهما معلومات يمكن ربطها مع أخرى مفيدة.

٥ـ إذا طلب منى إعداد "بحث" فإني أتوقع أن أقوم بـــ:

- [ ] أ – أقوم بإعداد مقدمة أنتقد فيها الأبحاث السابقة من حيث المنهج والنتائج.
- [ ] ب – بالبحث عن الأبحاث في نفس المجال وتحليلها بشكل متكامل قبل البدء في بحثي.
- [ ] ج – محاولا التنبؤ بشكل النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث في النهاية عن طريق قراءة خلاصات أبحاث تبعد عن مجالي.
- [ ] د – هناك فرضيات أساسية يجب أن يبنى عليها البحث تتوافق ومعدلات الأداء العالمية.
- [ ] هـ – محاولا التوصل لصياغة واقعية " للتحدي " التي سيقوم البحث بحلها.
- [ ] و – أجتهد في القيام بالبحث بشكل مختلف غير مألوف لمن حولي.

٦- إذا حدث وحتمت عليّ الظروف أن أقوم بجمع المعلومات من جيراني أو زملائي حول موضوع يهمنا فإني أفضل أن:

- ☐ أ - أقابل كل فرد على انفراد وأسأله أسئلة محددة عن الموضوع.
- ☐ ب - أدعو الجميع لاجتماع مفتوح وأطلب منهم أن يطرحوا أفكارهم المختلفة وأقوم فيما بعد بتجميع لكل الأفكار بشكل مترابط.
- ☐ ج - أقوم بتحليل بيئة البحث وأقسمه لمجموعات حيث أسأل كل مجموعة أسئلة مختلفة عن الموضوع.
- ☐ د - أعقد لقاءات "بصفة غير رسمية" أحاول التعرف على أفكارهم بخصوص الموضوع بشكل مألوف.
- ☐ هـ - أطلب من الأفراد أن يوافيني كل منهم بما لديه من بيانات تتعلق بهذا الموضوع ثم أقوم بتصفية المعلومات غير الدقيقة.
- ☐ و - أستبعد مجموعة من الأفراد أعتقد أن لديهم اختلال نفسي وفكري لا يؤدي لدقة المعلومات.

٧ــ إنني أميل للحكم على أمر ما " بأنه حقيقي" إذا:

أ – تمكن من الصمود أمام التيارات المضادة له على مر الأيام وتوالي الأحداث.

ب – اتفق ولم يتعارض مع أمور أخــرى أؤمــن بهــا، وأعلم أنها حقيقة وأنها فوق مستوى الشك.

ج – تمكن من إثبات وجوده بصورة حاسمة، وترك أثراً واضحا في النفوس.

د – كان معقولا من وجهة النظر العلمية والمنطقية.

هـ – أمكن البرهنة على أنه حقيقي بأدلة ثابتة وبشواهد منظورة وملموسة.

و – هدم مسلمات سابقة وأقنعني بذلك عن طريق التدقيق والنقد.

٨ ــ عندما أقوم بقضاء وقت فراغي متصفحاً إحدى المجلات، فإنني أميل إلى قراءة:

☐ أ – حل علمي للمشاكل الاجتماعية والشخصية بقلم أحد الكتاب المتخصصين.

☐ ب – مناظرة أو استعراض للآراء الدينية حول قضية اجتماعية أو سياسية.

☐ ج – ملخص لبحث في موضوع علمي أو تاريخي له أبعاد متناقضة أستطيع الربط بينها.

☐ د – موضوع مسلي عن حادث طريف أو شخصية فكاهيه يناقش من منظور مختلف.

☐ هـ – تجربة ذاتية لأحد الأشخاص أو المفكرين أو الكتاب حول واقعة حقيقية مثيرة تعرضوا لها.

☐ و – انتقاد للأوضاع السياسية والاجتماعية التي يعيشها مجتمعنا.

٩ ـ عندما أقوم بقراءة تقرير متعلق بالعمل، فـإن تفكيـري يتجه تلقائيا إلى:

☐ أ – ما قام به كاتب التقرير بأمور إبداعية تخصه وتؤدي إلى الوصول لنتائج متميزة عن غيره.

☐ ب – هل التوصيات الواردة بالتقرير قابلة للتطبيـق، أم لا؟

☐ ج – مدى نجاح التقرير في التوصل إلى نتائج بناء على المعطيات والبيانات المتاحة له بشكل علمي.

☐ د – إلى أي مدى ينطبق هذا التقرير مع تقاليـد العمـل والمعاني السامية للمهنة.

☐ هـ – مدى قدرة الكاتب علـى الـربط بـين الأجـزاء المختلفة للتقرير.

☐ و – مقارنتي لمدى تفهم كاتـب التقريـر للأغـراض والأهداف التي أعده من أجلها وتوافق ذلـك مـع الإجراءات المتبعة للوصول للنتائج.

١٠ ــ عند قيامي بمهمة ما، فإن أول شيء أود معرفته هو:

☐ أ – ما هي أفضل طريقة لأداء هذه المهمة تتفق مع المعايير العليا؟

☐ ب – من هو الشخص أو ما هي الجهة الطالبة؟ وميعاد التسليم.

☐ ج – الطريقة العلمية المنظمة التي تعد بها هذه المهام.

☐ د – ملخص سلبيات المهام السابقة ومدى دقتها في نفس المجال.

☐ هـ – مدى قبول الجهة المقدم لها هذه المهمة للأفكار الجديدة من عدمه.

☐ و – حجم المعلومات المطلوبة لإنجاز هذه المهمة وأماكن تواجدها وهدف هذا كله.

١١ ــ إن أفضل وسيلة لديّ تمكنني من إنجاز مهمة جديدة لم أمارسها من قبل وليس لي بها سابق خبرة هي أن:

☐ أ – أدقق أولا في طبيعة المهمــة وطبيعــة المعطيــات المتواجدة من حيث الدقة والموائمة للأهداف.

☐ ب – أقوم بتحليلها حتى أتوصل إلــى أفــضل طريقــة للأداء.

☐ ج – أستمع إلى وجهات النظر المختلفة حول طرق أداء هذه المهمة.

☐ د – ألجأ إلى الأخصائي أو الخبير أو الاستشاري ممــن لديهم خبرة سابقة بهذه النوعية من المهام.

☐ هــ- أبدأ في ممارستها على الفور، من خلال التفاعــل معها والالتحام بها ومواجهتها على الطبيعة.

☐ و – التفكير في البداية في الموضوع دون التقيــد بأيــة وسائل سابقة، بل أتقيد فقط بالأهــداف المطلوبــة، وأطلق لنفسي العنان بالتفكير في وسائل جديدة.

١٢ ـــ إذا كان عليّ أن أجتاز اختبار أو امتحان أو مـــسابقة، فإني أفضل أن يكون في صورة:

☐ أ – اختبار مناسب يطبق بواقعية في مثل هذه الأحداث.

☐ ب – مناظرة بيني وبين مجموعة من المتقدمين لـــنفس الاختبار "المسابقة" تبرز قدراتنا.

☐ ج – مقابلة شفوية أقوم فيها بعرض مـــا أعرفـــه مـــن معلومات مبنية على القواعد العلمية.

☐ د – سؤال واحد يُري المُمتحِن قدرتنا على الإجابة بشكل مبدع.

☐ هـــ – تقرير مكتوب بأسلوب علمـــي يـــشمل الخلفيـــة والنظرية والمنهج.

☐ و – تقديم تقرير مكتوب أستعرض فيـــه قـــدرتي علـــى تطويع إمكانيَّاتي في المعلومات التي أستخدمها.

١٣ــ إن الفئة التي أشعر أنها تتمتع بقدرات خاصة "أكثر من عادية" هي فئة:

- ☐ أ – الفلاسفة.
- ☐ ب – رجال الدين والأدباء.
- ☐ ج – النقاد والمعارضين السياسيين.
- ☐ د – رجال الاقتصاد والمهندسين والعلماء.
- ☐ هـ – الصحفيين.
- ☐ و – الرسامين المخضرمين والمخرجين الفنيين.

١٤ ـ بصفة عامة، أعتقد أن "نظرية ما" تكون مفيدة وذات قيمة عندما:

- أ – تسير في نفس الإطار، أو تؤكد نظريات وأفكار أخرى أعرفها وأثق فيها.
- ب – تفسر لي الأمور بأسلوب سلس مرتبط بالمبادئ التي تربيت عليها.
- ج – توضح بطريقة منطقية العلاقة بين مجموعة من الظواهر والأحداث.
- د – لا تتفق مع نظريات سابقة بل تعتبر ثورة فكرية.
- هـ – أن تكون قابلة للتطبيق.
- و – أن تقوم بنقد جاد للنظريات المشابهة لها.

١٥ ـ عندما أقوم بقراءة مقالات تتناول "قضية خلافية" فإني أفضل أن:

- [ ] أ – تتناول الموضوع من مناطق ومناظير جديدة ومبتكرة.
- [ ] ب – تُظهر على السطح كل من الحقائق المتعلقة بالقضية.
- [ ] ج – تُضع القضية والخلاف في إطار منطقي.
- [ ] د – تبرز القيم التي يتبناها كاتب المقال والتي على ضوئها تبنى ذلك الرأي.
- [ ] هـ – تلقي الضوء على كل من وجهتي النظر وتوضح نقاط التضارب وعدم الالتقاء.
- [ ] و – يوضح لي المقال ما هي الفائدة التي سنجنيها من وراء تبني وجهة نظر الكاتب ولا تحققها وجهة النظر الأخرى.

١٦ـ عندما أقرأ كتاباً خارج نطاق عملي وتخصصي، ألجأ لذلك عادة بسبب:

☐ أ – اهتمامي بتحسين معلوماتي بما يتلاءم مع مركزي، ويليق بمكانتي.

☐ ب – نصيحة رجل أحترمه وأثق في رأيه بأن الاطلاع علية سيكون مفيدا.

☐ ج – رغبة في توسيع دائرة معلوماتي العامة.

☐ د – رغبة في الاختلاف عن أقراني.

☐ هـ – لكي أروي ظمأي وأشبع نهمي لمعرفة المزيد حول موضوع يجذب اهتمامي.

☐ و – لمحاولة البحث عن نقاط يمكن استخدامها في مجال عملي رغم الاختلاف.

١٧ ــ عندما أشرع في حل مشكلة فنية في مجال تخصصي للمرة الأولى، فإنني أميل إلى:

أ – احتواء الظواهر المرتبطة بالمشكلة ثم أعد تقرير لسير العمل في الفترة السابقة وأستخرج النقائص.

ب – البحث عن أسرع الطرق للحل باستخدام برامج جاهزة توفر التحليل الدقيق للمشكلة.

ج – التفكير في مجموعة من الطرق المختلفة للحل حتى لو كانت تبدو متعارضة ظاهريًا.

د – البحث عن الأوضاع السابقة للمشكلة هل كانت صحيحة من البداية أو لا؟

هـ – أحاول التوصل إلى أفضل تسلسل أو مجموعة من الخطوات المتتالية والتي تؤدي في النهاية إلى الحل القابل للتطبيق.

و – أعصر ذهني لأصل إلى مجموعة كبيرة من البدائل التي تؤدي إلى حل المشكلة بفاعلية.

١٨ ـــ بصفة عامة، أنا أميل إلى:

☐ أ – اتباع الطرق المعروفة والـسائدة والمعتـرف بهـا والمضمونة النتائج.

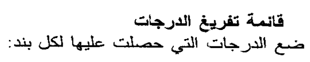
☐ ب – الاعتقاد بأنه توجد لكل مشكلة أكثر من حل، لدرجة أن الحل قد يوجد في اتجاه معاكس تمامًا لجميـع التوقعات.

☐ ج – الطرق العلمية المنطقية التـي تـؤدي إلـى حـل المشكلات.

☐ د – البحث باستمرار عن طرق جديدة بشرط أن تكـون أفضل من الطرق السائدة.

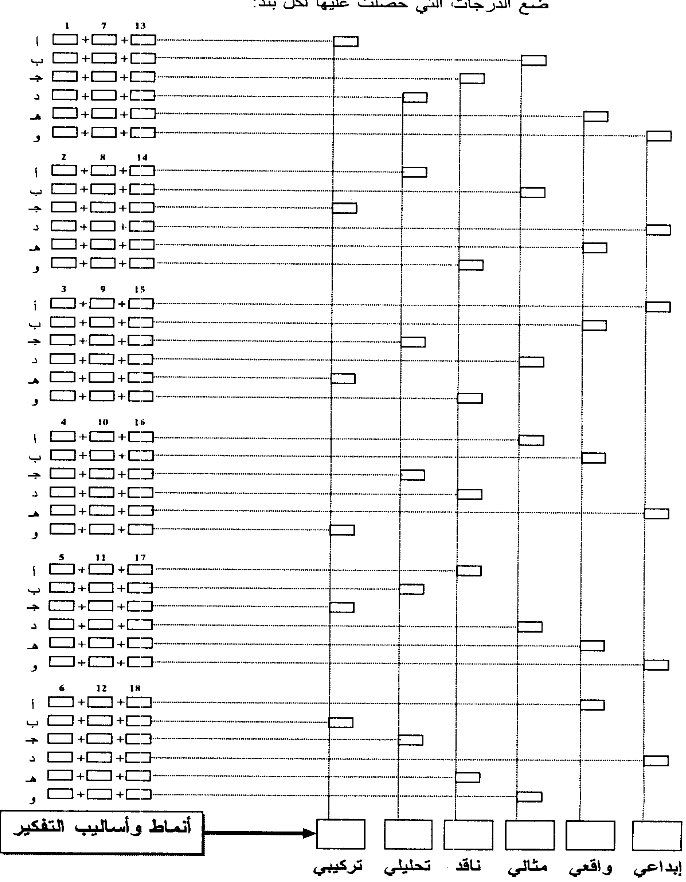
☐ هـ – التوصل إلى أساليب تزيد مـن كفـاءة وفاعليـة الطرق الحالية المتبعة.

☐ و– التركيز على كيفية التنفيذ وأسلوب التطبيق الواجـب اتباعه.



قائمة تفريغ الدرجات

ضع الدرجات التي حصلت عليها لكل بند:



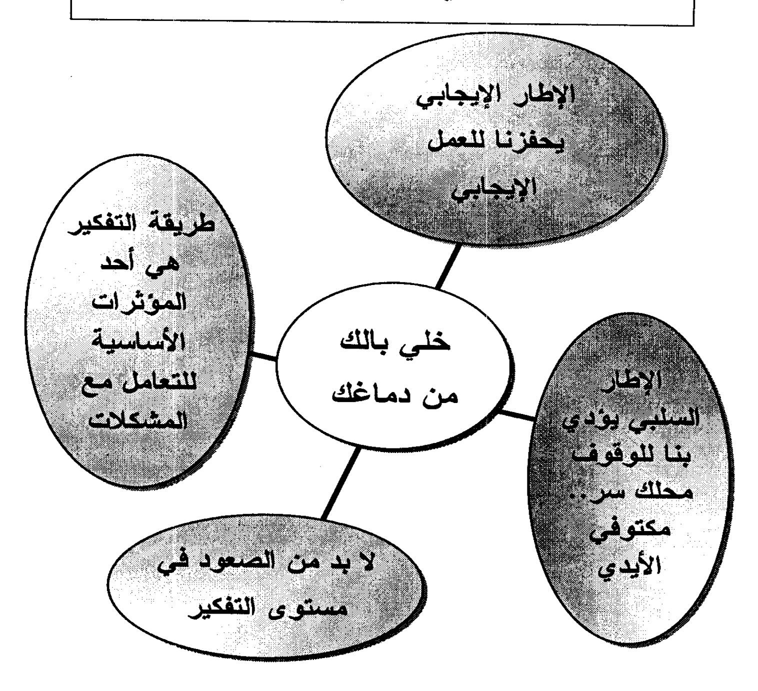
- في حالة الحصول على ٩٠ درجة فأكثر فهذا يعني أن هذا نمط تفكيرك الأساسي.
- في حالة الحصول على ٧٢: ٨٩ فهذا يعني أنه نمط تفكيرك الثانوي.

لاحظ أن التفكير الأساسي يؤثر تأثيرا مباشرا في حل مشكلاتك.. حيث ستلاحظ تكرار طريقة التعامل وكذلك تكرار الحلول المطروحة لكل نمط ..



استراحة الفصل الثاني

نحن ما نفكر فيه.. لأن طريقة التفكير والإطار الذي نتعامل معه في حياتنا يشكل مصيرنا أو بالمعنى الأدق يشكلنا نحن..



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الثاني:

....

....

....

....

نقاط تود القيام بها:

....

....

....

....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

....

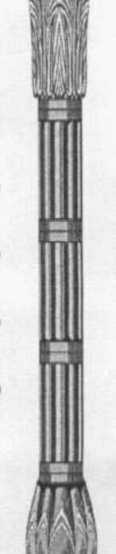
....

....

....



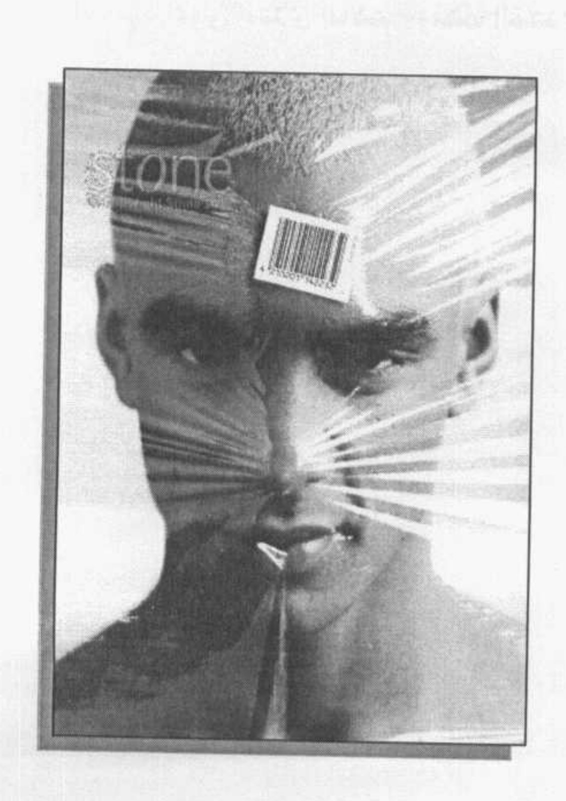
الفصل الثالث...



الخطوة الأولى: تحدي الفهم.. وفهم التحدي:

- صفحة الأسئلة.
- الإدراك والإقرار.
- احتواء التحدي.
- دراسة الأعراض والملابسات.
- جمع البيانات.
- التعريف وإعادة التعريف.

ربما تتعجب الاسم في هذا الجزء من الدليل، حيث إن هذا الجـــزء يتعلق بفهم وتحديد التحديات والمشكلات التي تواجهها من حولك، والمعنى الواضح لك والمسألة ببساطة أن جوهر الحـــل أو الحـــل الأمثل أو المناسب يبدأ من تعريف المشكلة وفي أحيان أخرى من إعادة تعريفها، لكن أجب معنا على صفحة الأسئلة ثم استمر معنا في خطوات المرحل التالية التي تمثل جوهر الحل.



بالتأكيد أنت تشعر أنك تملك كل عناصر المعرفة الخاصة بمشكلتك ولكنك بعد هذا الفصل سيزول هذا الشعور تماما وستعيد فهمك لمشكلتك بشكل مختلف، وبالتالي ستتعامل معها بشكل أكثر اختلافا ونضجا، وفي البداية أرجو أن تتعامل مع قائمة الأسئلة أو التساؤلات بشيء من الحرص والعمق والتركيز على تحدي واحد كل مرة تتعامل مع هذه القائمة، والآن أحضر قلما رصاصًا وممحاة حتى تجيب على الأسئلة:

أرجو أن تجيب على جميع الأسئلة دون ترك أحدها وستشعر بالفرق.

صفحة الأسئلة حول المشكلات

- **هل لديك مشكلة (مشكلات)؟**

○ نعم ○ لا

- **إذا كانت الإجابة بنعم ــ فما هي أكبر مشكلة تعاني منها الآن؟**

....
....
....
....
....

➢ **في حالة تحديدك المشكلة التي تود معالجتها اسأل نفسك: من الذي يسيطر عليها؟**

○ أنا ○ الآخرين ○ أنا والآخرين

➢ **في حالة وجود المشكلة تحت سيطرتك أو بالمشاركة مع الآخرين؟ فبماذا قمت في سبيل الحل – حتى هذه اللحظة؟**

١. ....
....
٢. ....
....
٣. ....
....
٤. ....
....
٥. ....
....

➢ **هل تشعر بضيق فعلا من وجود هذه المشكلة؟**

○ نعم ○ لا

- **ما هي أعراض المشكلة التي تعاني منها؟ (الأعـراض تعنـي الأشياء الظاهرة للآخرين التي توحي بوجود وضع غير طبيعـي يتم الآن).**

١. ....
....
٢. ....
....
٣. ....
....
٤. ....
....

- **برجاء إعداد تعريف مشكلتك بتحديد أكثر بعد الأسئلة السابقة.**

١. ....
....
٢. ....
....
٣. ....
....

٤. ....
....

➢ **هل اختلط عليك الأمر فأنت لا تدري هل ما تعاني منه عرض أم مرض؟**

○ نعم ○ لا

➢ **هل أنت أحد مسببات المشكلة؟**

○ نعم ○ لا

➢ **منذ متى لديك هذه المشكلة ــ وماذا فعلت خلال هذه الفترة؟**

○ من الأسبوع الماضي ○ منذ تخرجي
○ من الشهر الماضي ○ منذ زواجي
○ منذ عام ○ منذ ولادتي
○ منذ التحاقي بالوظيفة

➢ **وقد قمت بالمحاولات التالية:**

١ـــ..
٢ـــ..
٣ـــ..
٤ـــ..
٥ـــ..

➢ **هل احتويت المشكلة في بدايتها؟**

○ نعم ○ لا

➢ **هل اكتفيت بالاحتواء؟**

○ نعم ○ لا

➢ **هل لديك إقرار بوجود مشكلة مع جميع من تمسهم هذه المشكلة أو يتطلب منهم الحل؟**

○ نعم ○ لا

➢ **في رأيك.. ما هي الأسباب التي أدت إلى وجود هذه المشكلة؟**

أعطني ١٠ أسباب لوجود المشكلة على الأقل:

١ـ..

٢ـ..

٣ـ..

٤ـ..

٥ـ..

٦ـ..

٧ـ..

٨ـ..

٩ـ..

١٠ـ...

- **هل لديك حلول لتلك المشكلة؟**

○ نعم ○ لا

إذا كانت الإجابة لا فهي إجابة خاطئة، وفي كلا الحالتين أجب عن السؤال التالي:

- **أقترح ٢٠ حلا لهذه المشكلة:**

١-..
٢-..
٣-..
٤-..
٥-..
٦-..
٧-..
٨-..
٩-..
١٠-..
١١-..
١٢-..
١٣-..
١٤-..
١٥-..
١٦-..
١٧-..
١٨-..
١٩-..
٢٠-..

➢ **برجاء كتابة مشكلتك مرة أخيرة في هذا المربع:**

نجوم لامعة:

- هل لاحظت أنك قد صغت مشكلتك بأشكال مختلفة في كل مرة من المرات الثلاث فيما عدا الأسئلة؟
- هل لاحظت أن الاختلاف تعدى إلى المضمون؟
- هل تعتقد الآن أنك تدرك مشكلتك بشكل دقيق؟
- هل تدرك الآن لماذا كانت محاولاتك فاشلة في الحل أمرا طبيعيا لأنك لم تحدد مشكلتك بدقة؟
- هل أدركت لماذا لم يساعدك الآخرين في حل مشكلتك بشكل فعال؟
- هل أدركت أننا عاجزون عن طرح حلول كثيرة للتحدي فغالبا نستخدم نفس الحل والأسلوب لحل مجموعة مختلفة من المشاكل؟

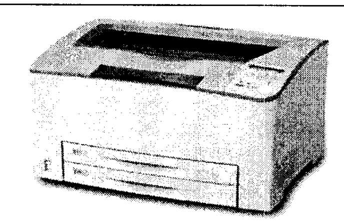
من ملفات الأعمال:

حادثني أحد أصحاب الشركات الإعلامية طالباً استشارة في تحديات تواجهها شركته وهي كما يلي حسب قوله:

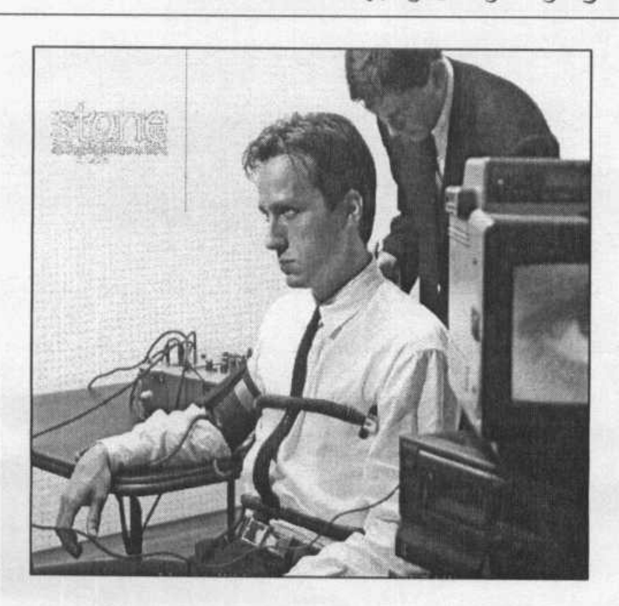
"إننا نعاني من جريمة إهدار للوقت والجهد والمال حيث يقوم العاملون بالشركة باستخدام إمكانات الشركة بطريقة شائنة؛ حيث يقومون بإعطاء أمر طباعة، ثم لا يأخذون أوراقهم لمدة أيام، ثم يتم التخلص من هذه الأوراق في القمامة، وهذا يعتبر إهدار للمال والجهد، فماذا أفعل معهم؟" وهكذا ختم رسالته وعليه أمارات الحسرة.

فسألته سؤال: وهل قمت بشيء تجاه هذا الموقف؟

وكان رده بالإيجاب "لقد حددت لكل فرد يعمل في الشركة عدد الأوراق التي عليه القيام بطباعتها في اليوم وكان رد فعل الموظفين عجيب حيث كانوا يشترون أوراقا من جيبهم الخاص واستمرت المشكلة كما هي".



لقد اقترحت عليه ملاحظة المشكلة الحقيقية حيث إن قيام العــاملين بطباعة أوراقهم لعدة مرات متتالية وعدم استخدامها قد يكون لأنهم غير مدربين على استخدام الحاسب الآلي (مشكلة نقص تدريب)، وإما أن يكون ذلك نابع من شبكة المعلومات الداخلية أو الحاسب أو الطابعة نفسها (مشكلة تقنية)، أو قد يكون ذلك مقترنــا بــشعور العاملين بعدم الرضا والإهمال (مشكلة نفــسية) وعنــد التحديــد الدقيق أو إعادة تعريف المشكلة هنا تتضح الأمور ويكــون الحــل غاية في السهولة أما حدوث العكس فإننا بحق ســنرتكب جريمــة إهدار للوقت والمال والجهد.



الإدراك والإقرار

هل حدث يوماً أن شعرت بوجود مشكلة ما؟ وتطور هذا الشعور إلى أن أصبح من الضخامة أنك لا تستطيع أن تتحمله، وذهبت إلى أحد أصدقائك المقربين تشكو له عجزك وحيرتك، وبعد أن بدأت في سرد المشكلة وانفعلت بحدة وأنت تروي أحداثها وما تم من الآخرين وردود أفعالهم السلبية لاحظت على وجهه ابتسامة وفوجئت بأنه يقول لك: هي ما هي المشكلة في ذلك؟ أنا أرى أن كل ما قلته طبيعي.

تبدأ عملية الفهم بالإدراك، ثم بالاعتراف بأن هناك موضوعًا يحتاج إلى حل، أو أن الوضع الحالي ليس هو الوضع الطبيعي، رغم سهولة الكلمات فإن الصعوبة تكمن في جمع الإقرار بوجود مشكلة، بل هو مشكلة في حد ذاته، أحيانا تبدأ إحدى المشكلات في الحدوث دون أن تلاحظها حتى تفاجئك من حيث لا تدري، حتى عندما تكون المشكلة واضحة فمن الأفضل أن تبدأ بالخطوة الأولى لجمع الإقرار.

أنت في هذه المرحلة تتعامل مع الأعراض والظواهر؛ لا تتعامل مع المشكلة ذاتها..

أمثلة للظواهر:

- عدم اتباع الأوامر.
- تكرر غياب العاملين.
- عدم التعاون داخل فريق العمل.
- تعاون عملائي مع منافسي.

تذكر دائما أنك تقر وتدرك المشكلة عن طريق انتباهك للظواهر التي تدعوك للتحرك نحو العمل..

ملمح عملي:

في حالة التعامل مع الظواهر على أنها مشكلات يجب التعامل معها فإنك تقع في خطأ فادح، ولنأخذ أحد الظواهر السابقة لإيضاح ذلك.. مثلاً عدم اتباع الأوامر؛ فيكون العلاج المباشر هو الخصم أو الحرمان من حافز معين، وهذا ما يحدث في الغالب عندما يتعامل المدير مع الظواهر على أنها مشكلات، فتكون النتيجة إما تكرار الحدث لمرات ومرات، وهذا غالبا ما يقترن به العلاج الذي أثبت فشله سابقا أو أخذ شكلا آخر للتعبير عن الاستياء مثل البطء في تنفيذها، أو تنفيذها بطريقة سيئة، أو إلى غير ذلك من الأشكال التي تتصاعد معها كلمة "لا جدوى من هذا الشخص"، وهنا سوف نوضح ما يجب عمله في التعامل مع الظواهر.

احتواء المشكلة

وذلك عن طريق..

- البحث بشكل سريع عن المصادر الأساسية التي تحافظ على استمرار العمل، مثل المحافظة على اســتمرار الطاقــة أو وقف حريق.
- البحث عن مسكنات للظواهر بشكل سريع.

القواعد الأساسية لاحتواء المشكلة:

- احتفظ بإجراءات احتواء المشكلة عند الحد الأدنى.
- اجعل إجراءات الاحتواء سريعة ومناسبة وغير مكلفة.
- وضح بشكل بارز أن جميع الحلــول الخاصــة بــأعراض المشكلة هي مجرد إجراءات مؤقتة حتى لا يتحول الاحتواء إلى حل.

دراسة الأعراض والملابسات المادية والمعنوية للمشكلة

وتمثل دراسة العوامل البشرية (الأعراض المعنوية) المرتبطة أهمية كبيرة من أجل التوصل إلى فهم أعمق للمشكلة:

- تبدأ عملية الإقرار بالمشكلة في العادة ببعض المناقشات التي تتم للتعرف على الأعراض من المشتركين في العملية؛ فقد تبدو المشكلة مختلفة عند النظر إليها من زاوية أخرى.
- قد تتغير انطباعاتك الخاصة بإحدى المشكلات خلال إحدى المناقشات التمهيدية.
- وتمثل دراسة العوامل البشرية (الأعراض المعنوية) المرتبطة أهمية كبيرة من أجل التوصل إلى فهم أعمق للمشكلة.



جمع البيانات

- ما هي البيانات المطلوبة؟
- أين وكيف يمكن الحصول عليها؟
- هل تلك البيانات متعلقة بالمشكلة؟

سوف تساعدك عملية جمع البيانات على دراسة خلفية المشكلة وتأثيراتها بشكل منظم. وهذه الطريقة التي تتكون من عشرة خطوات سوف تقودك خلال تصميم وتنفيذ عملية استكشاف المشكلة. وتشمل ورقة عمل جمع البيانات الموضحة فيما يلي عدد من الطرق التي قد تختارها من أجل الدراسة التي تقوم بها.

عملية جمع البيانات:

١. حدد نوع البيانات الكلية التي تحتاجها لتعريف المشكلة.
٢. اختار طرق جمع البيانات التي تناسب بشكل أفضل هذا النوع من المعلومات.
٣. عرف البيانات المستهدفة المحددة التي تأمل أن تجمعها باستخدام كل أسلوب مناسب.
٤. قم بجمع البيانات المطلوبة.
٥. حلل البيانات من أجل وضع النماذج.
٦. ضع أحد الطرق التي يمكن بها تأكيد هذا التحليل مثل إجراء أحد التجارب أو القيام بعملية أكثر تركيزًا لجمع البيانات.
٧. قم بجمع البيانات لتأكيد النموذج.

٨. قم بتوثيق البيانات والتحليلات في نموذج مفهوم.
٩. قم بإعداد عرض تقديمي مرئي إذا احتاج الآخرون إلى استعمال التحليل الخاص بك.
١٠. قم بتقديم البيانات والتحليلات الخاصة بك للجميع.

ورقة عمل جمع البيانات:

المعلومات العامة المطلوبة لتحديد المشكلة	
وسيلة جمع البيانات	**بيانات مستهدفة محددة**
▪ الإحصائيات الخاصة بالإنتاج	
▪ الإحصائيات المالية	
▪ التجارب الفنية	
▪ أوراق المتابعة	
▪ المقابلات الشخصية	
▪ الإحصائيات الخاصة بالجودة	
▪ عينات العمل	
▪ دراسات الحركة مقابل الزمن	
▪ المجموعات الاختيارية	
▪ وسائل أخرى	

التعريف وإعادة التعريف

وتعتبر هذه المرحلة قلب عملية التعامل مع مشكلتك، وهنا يتم تعريف المشكلة (أو إعادة تعريفها) وتحديد أبعادها وتحليل الأسباب المؤدية لها سواء الفرعية أو الرئيسية، ثم خطة التعامل مع المسبب الرئيسي، وحتى أدلل على أن تعريف وتحديد المشكلة سوف يؤثر بعمق على طريقة التعامل ثم طرح الحلول في المرحلة التالية.

قصة حقيقية: في أحد برامج التدريب التي كنت أقدمها سألت أحدهم: ما مشكلتك في العمل؟ (وكان يعمل طبيبا بالهيئات الصحية الحكومية) فكان رده تلقائي: حجم عملي لا يستطيع أحد تحمله. وكان السؤال مني مره أخرى: ما هو راتبك الحالي؟ وكان جوابه: مبلغ يوازي ١٠٠$ شهريًّا!! سألته مرة أخرى: ماذا لو فرضنا أن راتبك قد زاد ليصل إلى ما يوازي ١٠٠٠$ شهريًّا؟ وحجم العمل زاد إلى الضعف، فما هو موقفك؟ وكان الرد: أوافق طبعا ولا توجد مشكلة حتى لو زاد إلى ثلاث أضعاف!!



على ماذا تدل هذه القصة؟

١- في حالة التعامل مع المشكلة المعرفة بطريقة خاطئة لدى الطبيب، فسيكون الحل هو (تخفيف عبأ العمل) ولكن هذا لا يحل المشكلة.
٢- المشكلة الحقيقية هو شعور الطبيب بنقص العائد، أو قد يكون شعوره بعدم وجود عدالة في التوزيع، ولذلك كان السؤال الثاني بافتراض زيادة الراتب.
٣- إن كثيرًا منا يحدد ويعرف المشكلة بشكل تلقائي، ولكن الأمر يحتاج إلى بحث وتمحيص بكثير من التساؤلات.

إن الإحساس بالمشكلة هو القدرة على إدراك وجود مشكلة والانتقال بين التفاصيل والحقائق المضللة من أجل تحديد المشكلة الفعلية، وهذا ما تم علاجه في النقطة السابقة.

إن هناك ميلا شائعا للانتقال إلى الحل دون التعريف الكامل لطبيعة المشكلة الفعلية، وغالبا يقع محللو علوم الإدارة وصناع القرار في هذا الخطأ عندما يحاولون إعداد نماذج ضرورية، وقد لاحظ أينشتين أن "تحديد المشكلة يعتبر أكبر أهمية من حلها، والذي يمكن أن يكون مجرد مهارة رياضية أو تجريبية لإثارة أسئلة جديدة.

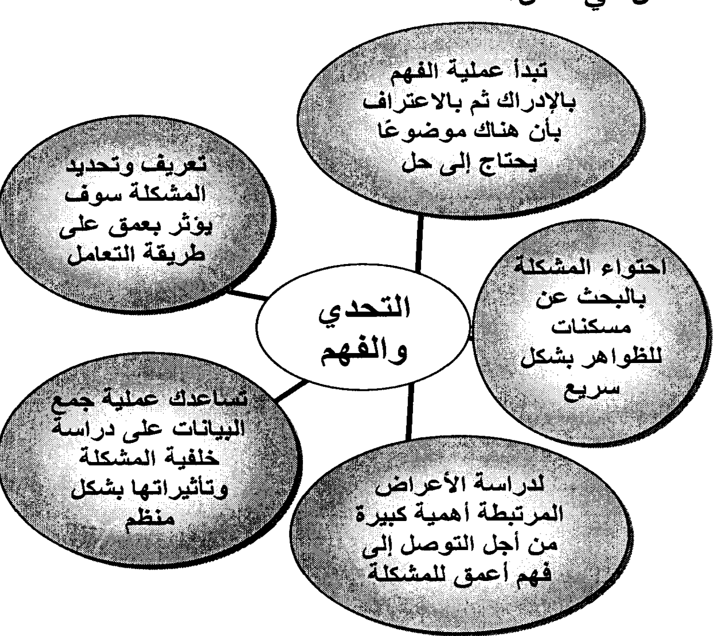
من ملفات الحياة:

ذهب أحد خريجي الماجستير الجدد للعمل في أحـــد المستـــشفيات الكبرى للعمل في قسم الإدارة الهندسية، وكان أول مـــشاريعه فـــي وظيفته الجديدة هو بحث مشكلة انتظار ســـيارات المرضـــى فـــي الجراج الخاص بالمستشفى حيث كانت المـــشكلة تتمثـــل فـــي أن الجراج يملأ تمامًا خلال ساعات الذروة، فما كان من المرضى إلا أن هددوا بالانتقال للعلاج في مستشفى آخر، لذا كانت المستـــشفى تفكر في بناء جراج آخر بتكلفة ١٠ مليون دولار لإرضاء هذا الكم المتزايد من العملاء، فقام بجمع صور وإيصالات رسوم الانتظـــار وتحليلها لمدة أسبوعين، لاحظ هذا المحلل أن امتلاء الجراج كـــان في ساعات الوصول، خاصة إن العديد مـــن مـــستخدمي الجـــراج يصلون مبكرا كذلك كانت الحركة أكثر في أوقـــات تغييـــر فـــرق الموظفين، وكانت التذاكر مرقمة برقم خـــاص تـــابع للمستـــشفى، فأوضح ذلك أن الذين ينتظرون في الجراج هم موظفي المستـــشفى الذين لا يحق لهم الانتظار في الجراج وليس المرضى، وبالتالي لم تكن المشكلة هي الحاجة إلى إقامة مبنى انتظار إضـــافي؛ ولكـــن المشكلة كانت في نقص دراسة قواعد الانتظار وتعزيزها، وكلمـــا اجتهد الشخص في تعريف وإعادة المشكلة زادت فرص التوصـــل إلى أفكار جديدة لحلها، كذلك كان الحل أكثر مناسبة.

استراحة الفصل الثالث

افهم وحدد مشكلاتك وتحدياتك بشكل واضح وستنبهر بنتائج حلولك..

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الثالث:

....
....
....
....

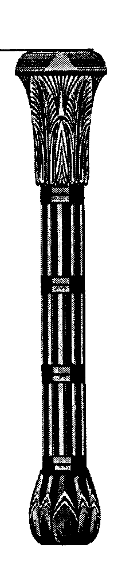
نقاط تود القيام بها:

....
....
....
....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

....
....
....
....

الفصل الرابع...



الخطوة الثانية:

تعريف وتحديد المشكلات وأبعادها المختلفة:

- أهمية التعريف.
- التحديات ليست صنفًا واحدًا.

بعد إتمام الخطوة الأولى يجب أن يتوافر لديك كمٌّ هائل من البيانات التي تتعلق بالمشكلة، قد يكون الأمر ما زال مثيرا للحيرة، أو أنك لا تعرف إلى الآن نوعية المشكلة التي تواجهك؛ فقد يكون لكل فرد من المشاركين في المجوعة تفسير مختلف للموضوع نفسه.

وستختلف المشكلة عند النظر إليها من زوايا مختلفة، وهؤلاء الذين ينظرون إلى المشكلة قد يطلقون عليها أسماء مختلفة على الرغم من أنهم يتحدثون جميعًا عنها، وسواء كان الاختلاف في الآراء منشؤه الاختلاف في التفاصيل أم الموضوعات الأساسية؛ فإن هذا الاختلاف يعوق العمل الجماعي لحل هذه الأمور.

تهدف الخطوة الثانية إلى تعريف وتحديد جوانب التعارض بطريقة يمكن للجميع قبولها، والتعريف يجب أن يكون في عبارة تركز على القضية الأساسية، أو العقبة الرئيسية، يجب أن يصف هذا التعريف الكيفية التي تتأثر بها الأمور بهذه المشكلة والأشياء التي تحتاج إلى تغيير، بالإضافة إلى تحديد بؤرة المشكلة، وينتج عن عملية تعريف المشكلة بيان بسيط متفق عليه للجوانب العامة من المشكلة ، فهناك حاجة إلى تحديد القضية المحورية التي تحتاج إلى حل، ويتمثل هذا التحديد في بيان موحد عن المشكلة الأساسية.

أهمية التعريف

ما هي الفائدة المرجوة من عملية تحديد المشكلة ووضـــع تعريـــف لها؟ يعتبر التعريف مثل العلم الذي يمكن لجميع قوارب للنجـــاة أن تراه من أي اتجاه.

المشكلات ليست صنفاً واحداً

تتباين المشكلات التي نواجهها في الحياة والعمل، ولذلك في مرحلة التحديد والتعريف للمشكلة لابد من إضافة التصنيف لها حتى يسهل التعامل معها.

١ – المشكلات جيدة التحديد مقابل المشكلات سيئة التحديد:

فالمشكلات جيدة التحديد هي ذلك النوع من المشكلات الواضحة الجوانب التي لها حلول واستراتيجيات وقواعد حل واضـــحة؛ بحيث يمكن التأكد من صحة حلولها بـــالرجوع إلـــى معـــايير محددة واضحة، أما المشكلات سيئة التحديد فهـــي المـــشكلات التي ليس لها حلول واضحة ولا يوجد استراتيجيات أو قواعـــد محددة يمكن الرجوع إليها لحل مثل هذه المشكلات.

٢- مشكلات متعلقة بالأفراد:

هناك ثلاثة أنماط من المشكلات المتعلقة بالأفراد هي كما يلي:

أ- مشكلتك تتعلق بك أنت.

ب- مشكلة تتعلق بصراع مع آخر.

ج- مشكلة داخل جماعة.

نوع المشكلة	الشرح
مشكلتك أنت	مشكلات تتعلق بقدراتك أنت مع التعامل مع متغيرات العمل مثلا، أو فهم دورك كمدير أو زوج، مما يعيقك عن التكيف مع الوضع، ويكون لذلك ظواهر سلبية، وتذكر أن مشكلاتك الشخصية المالية والعائلية تذهب معك إلى العمل والعكس صحيح. **مثال ذلك:** أن تتقدم لعمل جديد ويتم قبولك كرجل مبيعات ثم تكتشف أنك غير متوائم مع حجم العمل الكثير، وأن طبيعة شخصيتك لا تتواءم مع مديرك وأن لديك نقص في التدريب على مهارات البيع وبذلك تكون المشكلة: (عدم توافق شخصيتك مع بيئة العمل أو نقص تدريبك ولذلك فإنك عندما تعرف مكان المشكلة فستعرف بسهولة أين تبحث عن الحل).

صراع مع آخر	هذا النوع من المشكلات يتعلق بتنافسك مع آخر على مركز ما أو مهنة ما أو هدف ما، سواء كانت المنافسة شريفة أو غير ذلك، وتعرفك على نوع المشكلة من شأنه مساعدتك على التعامل مع هذا الصراع، فعندما تتيقن أن المشكلة تتعلق بعدم قدرتك على تحمل فلان أو لم تستطيع التعامل مع هذه الشخصية من أجل التصارع على شيء ما، ولك أن تستمع إلى كلمة لينكولن عندما قال: "لا تنتقد الآخرين، إنهم تماما مثلنا تحت نفس الظروف" وتأكد أن الصراع لن يكون آثاره عليكما فقط بل على منافع العمل والمنزل وكل حياتك.
مشكلات جماعة	قد تتعلق المشكلة بمجموعة من الأفراد فشلوا في تجميع رؤيتهم و جهودهم نحو شيء ما، وبالتالي تنشأ مجموعة من المعارك الخفية والظاهرة بين أصحاب المصالح والأهداف المتعارضة وهذا يتطلب نوعا مختلف من الحل.

- أمثلة ونماذج لمشكلات الأفراد:
  - نقص الرغبة في عمل شيء.

- قلة التأهيل والتدريب.
- مناقشات غير صحية بين فردين.
- عدم تفاعل الجماعة.
- فقد الثقة المتبادل.

٣- مشكلات تتعلق بتنظيم العمل:

قد تعمل في شركة أو هيئة متوسطة ثم تفاجأ بأنك لا تعلم بالتحديد ما هو المطلوب منك – مثل – رغم إسراعهم بتعيينك، أو أن تجد أن حجم الأعمال المطلوبة منك لا يتناسب وسلطاتك في العمل، أو أنك تتلقى أوامر من رؤساء عدة تتضارب آراءهم وتوجهاتهم وقراراتهم وهذا يؤدى إلى خلل دائم في أداء العاملين.

- أمثلة من المشكلات التي تتعلق بتنظيم العمل:
  - نقص الموارد.
  - عدم وضوح السلطات والمسئوليات وتداخلها.

٤- المشكلات الفنية:

وتتعلق بأي أجهزة أو معدات تتعرض للتلف، أو عدم العمل بالطاقة المطلوبة في الأوقات المحددة مثل أجهزة التليفون، الفاكس، الغسالة، الثلاجة، أجهزة الكمبيوتر والبرامج، خط الإنتاج، وهذا دائمًا ما يؤثر على نفسيَّة العنصر البشرى وأدائه إلى حد بعيد.

- نماذج من المشكلات الفنية:
  - عطل في جهاز.
  - عدم صلاحية برنامج.

٥- مشاكل وعادات:

وهى مجموعة المشكلات التي تواجهنا يوميًّا في حياتنا وتصل في بعض الأحيان إلى الروتينية في الحدوث حيث لا يقوم الإنسان بعلاجها أو التعامل معها، ولكن القيام باحتوائها وقتيًّا فقط ولا تزال المشكلة الحقيقية قائمة.

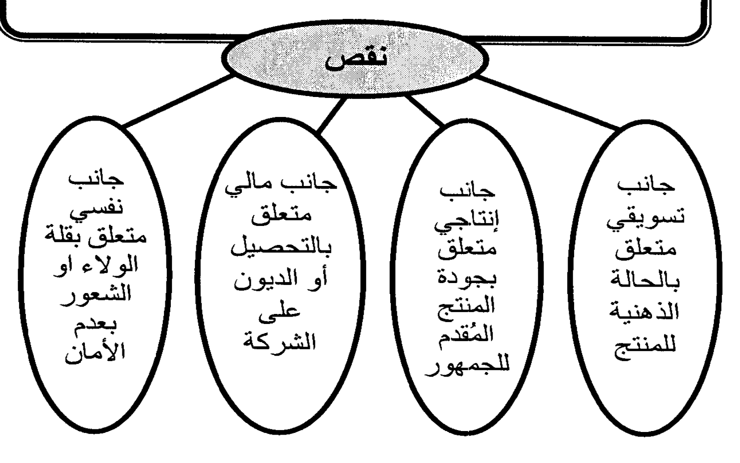
- نماذج من المشاكل والعادات:
  - التأخر الدائم عن العمل.
  - عدم القدرة على التوازن بين أدواري المختلفة.
  - دائما ما أنسى مفاتيحي.
  - دائما ما أتردد في اتخاذ قرار حتى لو كان بسيطا.
  - أعاني من بطيء دائم في التفاعل مع الأزمات.

٦- المشكلات متعددة الجوانب:

إن كثيرا من التحديات التي تواجهها في الحياة والعمل لا يمكن تصنيفها بشكل أحادي فقط ولكن سنجد أن لكل مشكلة جوانب متعددة، وهذا ما يصعب التعامل معها والهدف من تحديد جوانبها المتعددة مراعاة ذلك في طرح الحلول، دعني أطرح لك هذا المثال:

من واقع حياة الأعمال...

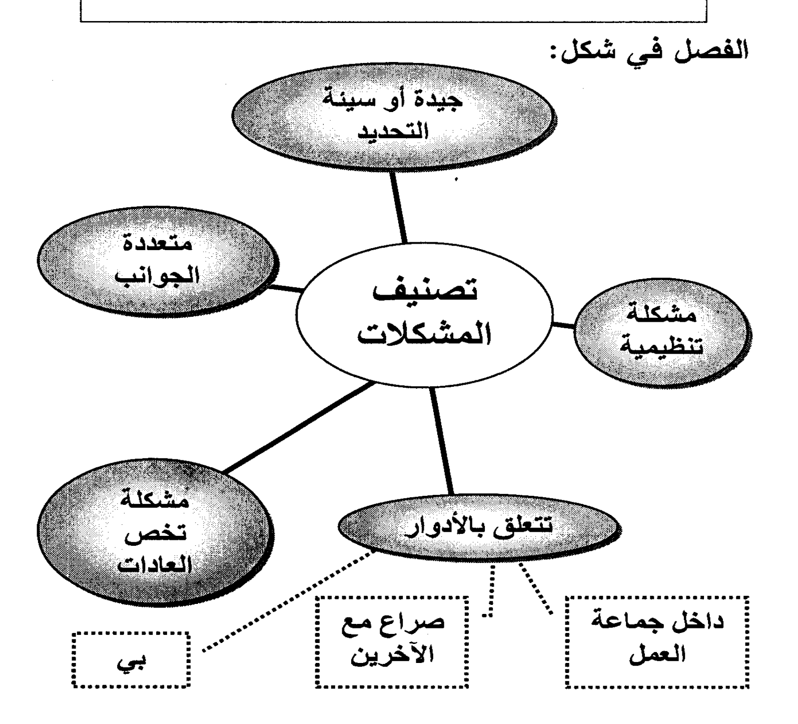
شركة XYZ تعمل في مجال البرمجيات، يقود هذه الشركة المهندس/ محيى السيد، والذي يتقن أعمال التطوير والبحث، وبعد سنوات متتالية من النجاح بدأ التدهور في جوانب الشركة المختلفة بنقص المبيعات بشكل متتالي خلال السنوات الخمس السابقة ومن أجل البحث عن الحل لابد من تحديد الجوانب المتعددة للموقف الحالي، أي إن عملية نقص المبيعات بشكل متوالي ليست نقطة بل مساحة، فيجب من أجل تحليل المشكلة الكشف عن أبعادها حيث يمكن توضيح ذلك كما يلي:



استراحة الفصل الرابع

الإحاطة والتصنيف لجميع جوانب المشكلة هي مفتاح الحل الكامل..

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الرابع:

....

....

....

....

نقاط تود القيام بها:

....

....

....

....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

....

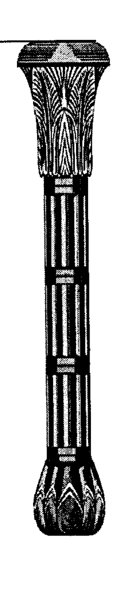
....

....

....

....

الفصل الخامس



الخطوة الثالثة: **تحليل الأسباب**:

- التوجه نحو الجذور لا الأوراق.
- التعامل مع المسبب الرئيسي.

التوجه نحو الجذور لا الأوراق

أن تعلم ما يجب عليك عمله.. فهذه حكمة.
أن تعلم كيف تفعله كما ينبغي.. فهذه مهارة.
أن تعمل ما يجب عليك كما ينبغي عليك عمله.. فهذه فضيلة تفوق الحكمة والمهارة معًا.

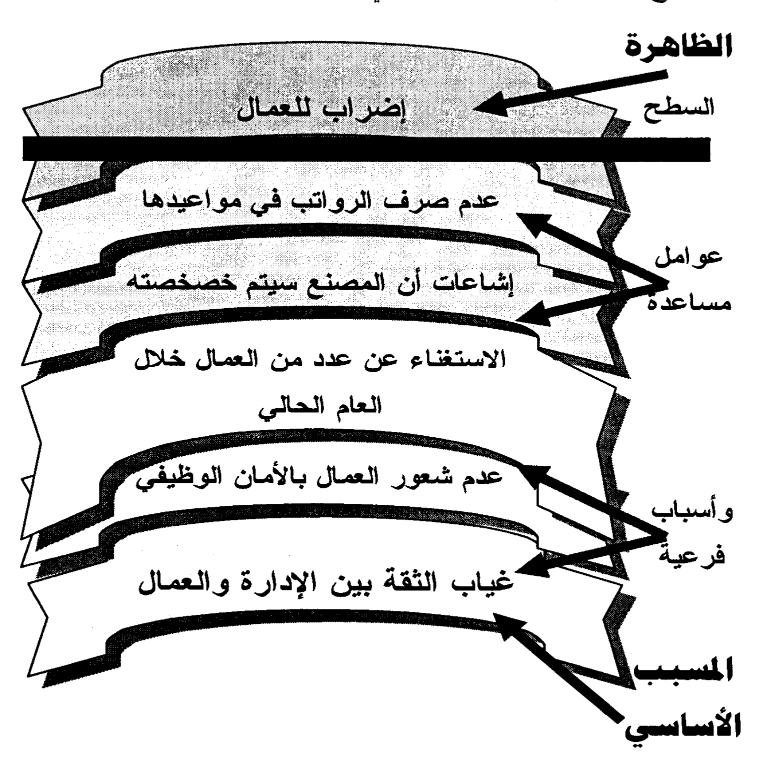
طرفة

اللقطة الأولى: أحد الأفراد ذهب لشراء لحم من السوق لكن القدر لم يمهله وفقد حياته إثر حادث سيارة.
اللقطة الثانية: الزوجة لدى جارتها تبكي على زوجها وتحكي لها ما ألم بها بموت زوجها عند ذهابه لشراء اللحم.
اللقطة نفسها: الجارة تسأل وماذا ستفعلين؟
نفس الزوجة ترد: سأطهو دجاج.

ربما نضحك على هذا الطرفة ولكنها توضح الانشغال الدائم بالفروع وليس الجذور الخاصة بالمشكلة، والتي يقع فيها كثير من الأفراد، وفي هذه الفصل سنبحث عن المسببات التي أدت وساعدت على حدوث المشكلة أو تؤدي وستؤدي لتكرار حدوثها في المستقبل.

المسبب الأساسي للمشكلة:

المسبب هو عامل قابل للحل ويمكن السيطرة عليه ويوضح سبب حدوث المشكلة أو التحدي في الأساس. ويمكن عرض الشكل التالي لتوضيح ما يسمى بالسبب الأساسي لحدوث المشكلة..

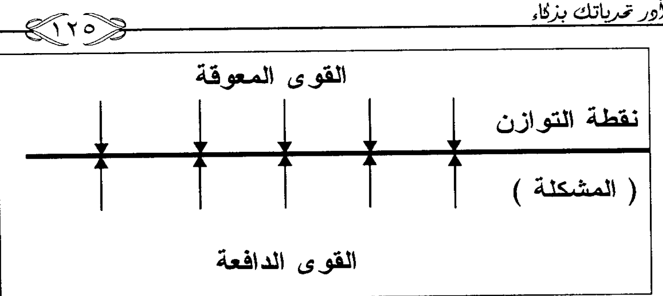


لمحة عملية:

إن السعي لإنهاء الإضراب بشكل آمن أو إداري لا يعتبر حل للمشكلة؛ لسبب أنك تحل الظاهرة، كما أن دفع الرواتب ليس دليل على أن الإنتاج سوف يرتفع، ولذلك نحتاج إلى كثير من التحليل للتوصل للسبب الأساسي للمشكلة، ويتم ذلك من أجل الوصول لهذا المسبب عن طريق اتباع إحدى الطرق التالية..

تحليل القوى الدافعة والمعوقة:

يمكن أن نتفهم ونحدد معظم المشكلات في إطار القوى المؤثرة والمتفاعلة في الموقف، ونحن نحدد في كل مشكلة عدداً من القوى تدفع الموقف في طريق التحسن والحل، نسميها القوى الدافعة / المساعدة، وهي تعمل على تحسين الموقف في اتجاه حل المشكلة، كما نجد عدداً آخر من القوى التي تعوق أو تقاوم السير في اتجاه الحل، وتعمل بذلك على أن تُبقي على المشكلة كما هي، وتسمى هذه بالقوى المعوقة، ويمكننا أن نتصور أن التفاعل بين هذه القوى هو الذي يتوقف بالمشكلة عند حد معين.



تمرين

سجل هنا القوى المؤثرة في المشكلة:

- القوى المعوقة أو الضاغطة:

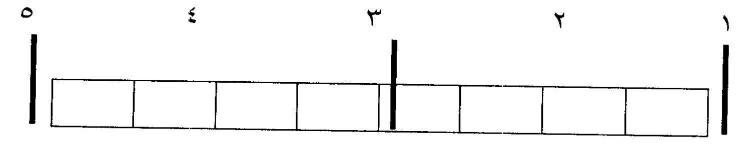
....
....
....
....
....
....
....

- القوى المساعدة أو الدافعة:

....
....
....
....
....
....
....

تحديد درجات تأثير القوى:

استعرض الآن قائمتي القوى المساعدة والقوى المعوقة على الصفحة السابقة، وفي كل قائمة أعط لكل من القوى التي سجلتها إحدى الدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) لتعبر عن درجة تأثيرها في الموقف، بحيث تعبر الدرجة (٥) عن أعلى درجة من التأثير ولا مانع من إعطاء الدرجة لأكثر من قوة.

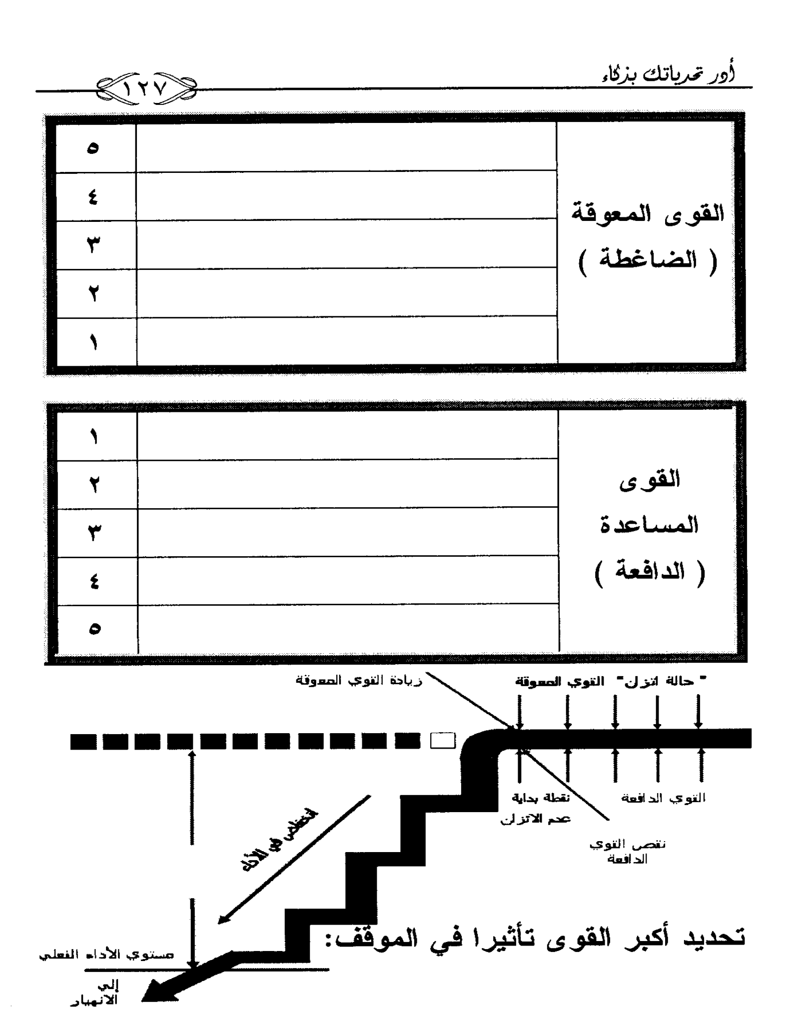


أثر قليل جدًا **متوسط التأثير** **أقوى درجة من التأثير**

قيّم كل قوة وحدها منفصلة عن الآخرين، وتأكد من أنك قمت بتقييم كل القوى.

تمثيل المشكلة بالرسم:

حاول أن ترسم القوى المعوقة والمساعدة في الشكل التالي بصورة أسهم، يمثل الخط الأوسط في الرسم المستوى الذي تقف عنده المشكلة. ارسم أسهما يمثل كل منها إحدى القوى المساعدة أو المعوقة بحيث يمثل طول السهم (١-٥) درجة التأثير التي أعطيتها لتلك القوة في الخطوة السابقة.



القوى المعوقة (الضاغطة)		٥
		٤
		٣
		٢
		١

القوى المساعدة (الدافعة)		١
		٢
		٣
		٤
		٥

تحديد أكبر القوى تأثيرا في الموقف:

استعرض قائمتي القوى المعوقة في الرسم وفي كل حالة ضـــع علامة على القوى المساعدة والقوى المعوقة التي تعتقد أنها أكثر القوى أهمية في توجيه الموقف الآن، والتي تعتقد أنه يمكنك عن طريق التأثير فيها توجيه ودفع الموقف في طريق الحل، لا تنتقل إلى الخطوة التالية إلا بعد الانتهاء من هذه الخطوة.



التعامل مع المسبب الأساسي

قد يصل تحليل سبب المشكلة في بعض الأحيان إلى أحد الأسباب الأساسية التي لا يمكن حلها، إلا أن هذا السبب لا يكون هو المسبب الأساسي الفعلي، وذلك لأنه من الأمور غير الخاضعة للسيطرة، ولا يمكن التعامل معها. وذلك عن طريق التمييز بين المسبب والتأثير.

إن أهم ما في الأمر هو...

- تحليل البيانات التي قمت بجمعها أو التي تحتاج إلى بحث.
- البحث عن العلاقة بين المسبب والتأثير حتى تجد المسبب الضمني الأساسي، وتظل تبحث عن الحقائق والبيانات المختفية حتى لا يتبقى أي شيء غامض.
- أن في بعض الأحيان يكون من الصعب إلى حد ما التمييز بين المسبب والتأثير.

(قد يساعد إلى حد ما التفكير في المسبب على أنه القوى التي تخلق أو تزيد أعراض المشكلة سوءًا).

العثور على المسبب الرئيسي:

عند هذه النقطة في مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار، تكـون قـد انتهيت من تحديد بعض المسببات القليلة، إذا كنت قد قمـت بتـسجيل الخطوتين الأولى والثانية في المثال الشخصي الخاص بك، تحتاج إلى مراجعة العناصر والأعراض المساعدة، قم بنقل المسببات التي حددتها بالفعل إلى ورقة عمل تحليل المسبب، يمكن أن تعمل هذه الوسيلة علي توفير الكثير من الوقت، إلا أنها تتطلب القدرة علـي التمييـز بـين المسببات والتأثيرات إذا لم تستطع التمييـز بـين المـسبب والتـأثير فسيؤدي هذا بك إلى نقل الكثير من العناصر إلى ورقة العمل هذه.

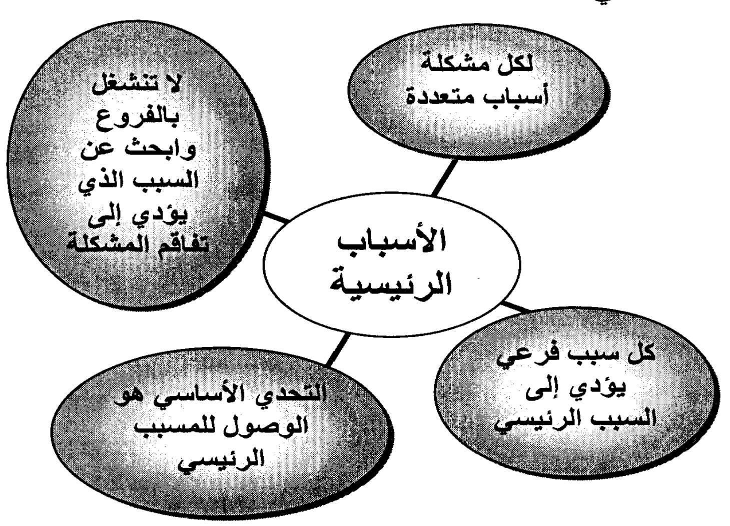
ورقة عمل تحليل المسبب:

◎ **بيان المشكلة:**
◎ **المسببات المحتملة:**
◎ **المسبب الرئيسي:**

استراحة الفصل الخامس

كثيرون لديهم فكرة خطأ عن الشيء الذي يشكل السعادة الحقيقية. "إن السعادة لا تتحقق عن طريق إمتاع المرء لذاته أو إشباع رغباته، وإنما عن طريق إخلاصه لبناء قِيَمِه" (هيلين كيلر)..

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الخامس:

....

....

....

....

نقاط تود القيام بها:

....

....

....

....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

....

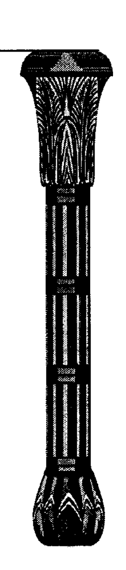
....

....

....

....

الفصل السادس



الخطوة الرابعة: طرح البدائل والحلول:

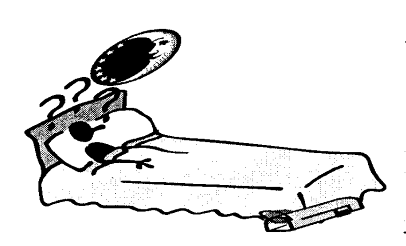
- تخلص من صندوقك القديم.
- ضع معايير اختيار البدائل والحلول.
- خطة العمل وتنفيذ الحلول.

المشكلة ذات الحل الواحد.. ليست مشكلة حقيقية

ياسر فاروق

إن وجود الخطوات السابقة لا تتم أو لا تعتبر خطوات ناجحة إلى الوصول إلى حلول متعددة للمشكلة التي بين أيدينا، ودعني أركز على حلول وبدائل متنوعة فكل مشكلة لها أكثر من حل، وأرجو أن تستبعد كل الحلول السهلة المجربة المقبولة؛ فهي ليست كفيلة دائما بحل المشكلة، وابحث عن الحلول المبدعة؛ فهي الضامن الدائم للخروج من المأزق، ولا تكن مثل فكار الذي يستخدم صندوق الأفكار الخاصة به.. قصة هزلية ذات معنى أرجو أن يصل...

لم يستطع الأستاذ **فكار** النوم طوال الليل.. لقد طالبه رئيسه بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات الشركة.



ترك الأستاذ **فكار** سريره.. تعثرت قدماه بشيء غريب.



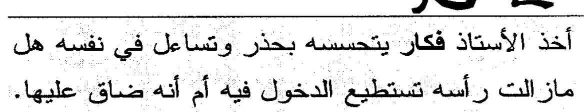


إنه صندوقي القديم ياله من صندوق عجيب.. إنني أشعر بالدفء عندما أفكر بداخله، هل أدخله الآن وأبدأ في التفكير؟ لقد حذرني المدير منه كثيراً.. ولكن الصندوق أمامي والمدير خلفي أين المفر...؟!

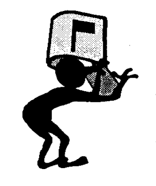


واتخذ القرار برغم كل التحذيرات لأنه ببساطة لا يستطيع التفكير.. بخارجه.

وبسرعة احتضن الصندوق بحنان الأب.. وقبله ونظفه من الأتربة التي علقت به منذ آخر مرة كان يفكر فيها بداخله.



أخذ الأستاذ **فكار** يتحسسه بحذر وتساءل في نفسه هل مازالت رأسه تستطيع الدخول فيه أم أنه ضاق عليها.

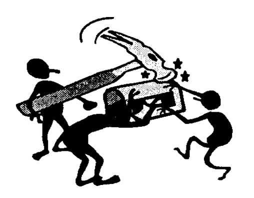




بدأ يزحزحه يميناً ويساراً وأخيراً دخل صندوقه الحبيب وتنفس الصعداء.

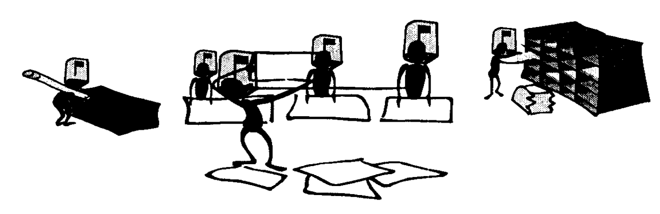


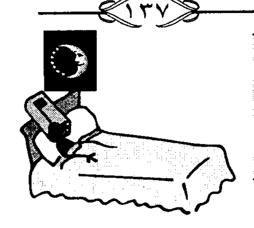
وما لبث الأستاذ **فكار** أن دخل صندوقه حتى انهالت عليه الأفكار.. نفس الأفكار.. نفس الحلول فهي أفكار صندوقية.



حاول الأستاذ **فكار** بكل الطرق أن ينزع صندوقه عنه بعد أن وجد نفسه قد كتب هذه الأفكار من قبل فليس هناك حاجة إلا لتحسين صياغتها.

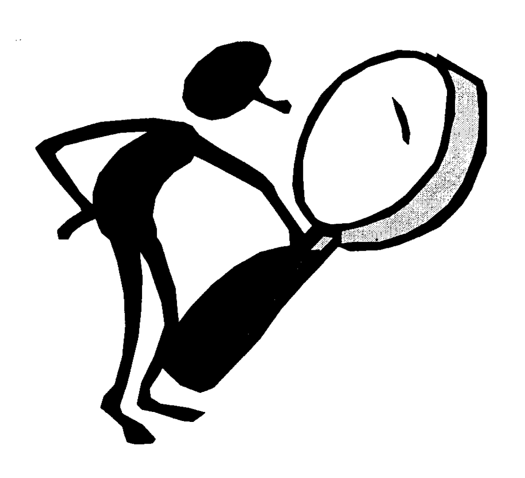
قام الأستاذ **فكار** بعرض حلوله الصندوقية المبتكرة جداً.. على زملائه وتبادل معهم نفس الأفكار التي يظن أنها مبتكرة.. وافقوا عليها لتوافقها مع أفكارهم الصندوقية، وأيضاً لتوافق أفكاره مع شعارشركتهم وهو "ليس في الإمكان أبدع مما كان".





عاد الأستاذ **فكار** لمنزله مبتسمًا نام نومًا هادئًا.. كان سعيدًا لأن قدماه لن تتعثر في صندوقه بعد اليوم.

◎ هل قابلت الأستاذ **فكار** يوماً ما؟
◎ كم عدد العاملين بشركتك الذين يمكن أن تناديهم.. بـ "**فكار**"؟
◎ هل سمعت أحدهم ينادي عليك يوماً بـ (**يا فكار**) ثم اعتذر بعد ذلك؟



تخلص من صندوقك القديم

- ابدأ في عرض حلولك حتى لو بدت غير قابلة للتنفيذ.
- لا تخش انتقاد الآخرين.
- لا تكرر المحاولات الفاشلة السابقة، لأن أحد تعاريف الجنون: هو تكرار نفس الحل بنفس الطريقة وانتظار نتائج مختلفة.
- ابدأ في طرح حلول للمشكلة وتأكد أنه كلما كانت الحلول أكثر والبدائل أعمق كلما كان الحل مناسب.
- استخدم أدوات الحل وتدرب عليها مع زملائك، فهي وسائل مفيدة لطرح حلول مبتكرة.
- هل أنت جاهز الآن لوضع ٢٠ حل لمشكلة نقص الثقة بينك وبين زملائك أو لنقص ثقافتك العامة؟

الحل الواضح للمشكلة ليس بالضرورة الحل الأفضل..

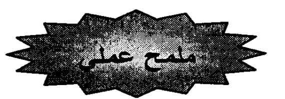
تسمح لنا هذه الخطوة باختيار حل واحد ليكون هو مسار العمل الذي سنتخذه لحل المشكلة، والنتيجة التي نرغب فيها هي قرار

مشترك راسخ حول الحل الذي تم اختياره، وهذا يعني اختيار استراتيجية واحدة يقبلها ويحترمها الجميع.

ضع معايير اختيار البدائل والحلول

ربما يغيب عنا كثيرًا وضع معايير لاختيار الحل المناسب أو المثالي، فأنت الآن تضع أمامك أكثر من ٢٠ حل لنفس المشكلة.. هل تستطيع أن تقوم بها جميعا في نفس الوقت؟ بالطبع لا، حيث إن اختيار بديل ما يخضع لمجموعة من المعايير قد تكون:

١- اختيار البديل الأقل تكلفة مقابل أعلى جودة.
٢- اختيار البديل الأسرع (الوقت) مقابل الأكثر تأثيرًا.
٣- اختيار البديل الذي يهتم بالناس مقابل الذي يهتم بالربح.
٤- اختيار البديل الأكثر أمنا مقابل الأعلى مخاطرة.



في أحد الدورات التدريبية التي قدمتها تحت عنوان "حل المشكلات واتخاذ القرارات" لأحد شركات الاتصالات طرحت أحد المجموعات المتدربة مشكلة حدوث عطل ما بشبكة الاتصالات في منطقة نائية، وتم طرح كثير من الحلول كان أقربها للتطبيق البديلين التاليين:

١- تغيير كابينة الاتصال بالكامل والتي سوف تؤدي إلى جودة العمل بالمنطقة لفترة طويلة.

٢- تغيير بعض الوصلات والكروت كحل مؤقت وأقل تكلفة وأسرع وقت.

وهنا طلبت منهم طرح معايير لتقييم البدائل:

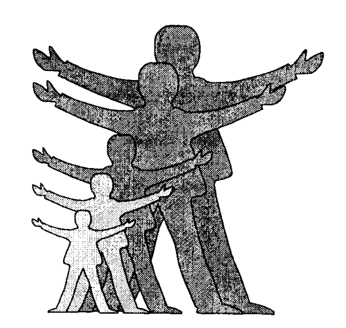
◎ هل هي السمعة؟ ــــــــــــــــ البديل الأول.

◎ هل هي الجودة؟ ــــــــــــــــ البديل الأول.

◎ هل هي التكلفة؟ ــــــــــــــــ البديل الثاني.

◎ هل هي الوقت؟ ــــــــــــــــ البديل الثاني.

أم هل من الممكن المزج بين البديلين؟ واعتبار أحدهما قصير الأجل (البديل الثاني) ثم الأخير طويل الأجل (البديل الأول)، وهنا يتضح أهمية وضوح المعايير والتي سوف تؤثر تأثيرًا مباشرًا على اختيار البديل أو الحل المناسب أو المثالي.



خطة العمل وتنفيذ الحلول

- لا يمكن لأفضل الحلول المتاحة التي تم التفكير فيها والاتفاق عليها أن تعمل على حل المشكلة من تلقاء نفسها إذا لم يتم وضع هذه الحلول موضع التنفيذ.
- تقوم خطة العمل بتنظيم المهام التي تعمل على تنفيذ القرار في الحياة العملية وتحديد التوقيت والموارد البشرية والموارد الأخرى.
- وضع مقاييس الأداء والإنتاج والجودة المستهدفة، بالإضافة إلى آليات المتابعة والرقابة التي تعتبر من الأمور الحيوية لضمان أن الخطة يتم تنفيذها بشكل فعال.

قيمة وضع خطة العمل:

تعمل خطة العمل على خلق برنامج عملي من أجل ترجمة البديل المختار إلى حقيقة، ويجب أن يعمل على حل هذه المشكلة والآثار الجانبية الناشئة عنها، والنتائج النهائية لهذه الخطوة خطة مفصلة لكيفية تنفيذ القرار.

كيف يمكن التعامل مع القوى التي تقاوم التغيير؟

إن أحد الأمور الطارئة التي قد يتم تجاهلها هي العامل البشري؛ فقد يسيء الأفراد الذين يشتركون في تحليل مخطط حل المشكلات واتخاذ القرار فهم الحل المقترح؛ فيجب أن يتم الأخذ في الحسبان توقيت المواجهة مع بعض المقاومة للتغير، وكيف يمكن منع حدوث هذه المقاومة أو التغلب عليها.

المقترحات المقدمة في كيفية المقاومة:

- تقبل هذه المقاومة.
- ركز على سبب المقاومة.
- تعرف على الحقائق قبل أن تتصرف.
- تحليل النتائج.
- إشراك العاملين.
- أعلمهم مسبقًا بالتغيير.
- قاوم الشائعات.
- قدم الجوانب الإيجابية للتغيير.
- حاول تخفيف المقاومة.
- ركز على الفوائد.
- اشرح الغرض.
- اعمل على بث الطمأنينة.
- ركز على النمو المتوقع.
- إدراج بعض التدريب.

- قم بالتغيير بالتدريج.
- أثن على من يقدمون المساعدة.

إعداد خطة متابعة التنفيذ والتقويم:

خطط طريقة أو أسلوبا لتقويم خطة العمل أثناء تنفيذها، فكر في هذا الآن، واكتب أساليب التقويم التي تنوي استخدامها وتوقيت كل منها.

....
....
....
....
....
....

والآن إلى التنفيذ:

لديك الآن خطة عمل لمواجهة المشكلة التي قمت بتحليلها، والخطوة التالية هي أن تقوم بتنفيذها ثم تقويمها وإعادة النظر فيها باستمرار على ضوء التقويم.

الاختبار النهائي لخطة العمل:

بعد وضع خطة العمل وقبل البدء في تنفيذها يتم تقييم هذه الخطة من خلال اختبار خطة العمل، وعن طريق اختبار هذه الخطة في ضوء المعايير التالية سوف نحصل على دلالات كبيرة تتعلق باكتمالها وفعاليتها المحتملة، وأفضل القائمين على وضع خطط العمل هم من يقومون بتعديل مسودات هذه الخطة ، وتغيير كل ما يلزم في المسودات حتى يتوفر للخطة أفضل فرص النجاح دون أن تعاني أي تعثر.

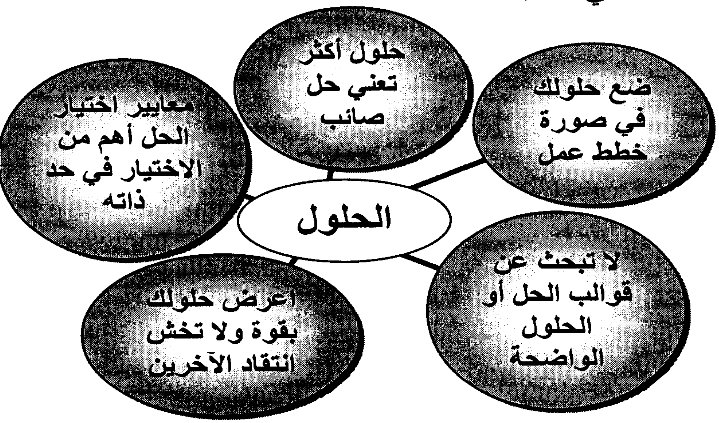
اختبار خطط العمل:

هل خطة العمل تتضمن ...	نعم	لا
١- إجراءات محددة؟		
٢- مسئوليات وأهدافًا ومقاييس واضحة؟		
٣ - مواعيد انتهاء واقعية؟		
٤ - تقديرات واقعية للموارد؟		
٥- تتابعًا متناسقًا للإجراءات؟		
٦ - المرونة من أجل إجراء التغييرات؟		
٧- مواعيد محددة للمراجعات والرقابة المنتظمة؟		
٨- معيارًا محددًا لقياس النجاح؟		
٩ - التطوير اللازم في الأفراد؟		
١٠- أولويات تم ترتيبها بشكل صحيح؟		
١١- خطط طوارئ مجدية؟		
١٢- نظامًا عمليًا وواقعيًا؟		
١٣- فرصة جيدة لتحقيق الوضع النموذجي؟		

استراحة الفصل السادس

ساعد الآخرين في حل مشكلاتهم، فعندما تنظر إلى الأمر من بعيد غالبا ما يمكنك أن ترى الأشياء بوضوح أكثر منهم. أعظم خدمة يمكن أن تسديها لشخص آخر هي أن تساعده على أن يساعد نفسه.. إذا كنت ترى فرصة أو حلاً في طريقة ما فوضح له ما ترى، ولكن أرشده فقط إليها ولا تدفعه دفعا. تذكر أنه هو الذي سيقوم بالمخاطرة ومن حقه أن يتخذ القرار بنفسه.. "بالتزار جراسيان"

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل السادس:

....

....

....

....

نقاط تود القيام بها:

....

....

....

....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

....

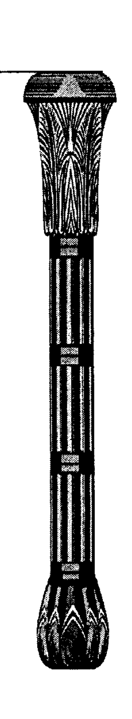
....

....

....

....

الفصل السابع



٧ وسائل فعالة للمساعدة في حل المشكلات

- جلسات العصف الذهني.
- تحليل القوى السلبية والايجابية.
- مركب W 5 H
- أسلوب Fish Bone
- قبعات التفكير الست.
- طريقة حوض السمك.
- جلسات فض الاشتباك.

"الفارق بين ما تفعله وما تستطيع أن تفعله هو ما يمكن أن يحل معظم مشكلات العالم" غاندي

سنتناول في هذا الفصل مجموعة من الوسائل والأدوات التي ستساعدنا في حل المشكلات أو التحديات التي تعترض طريقنا.

جلسات العصف الذهني

جلسات العصف الذهني هي في الأساس مناقشات إبداعية يقوم فيها كل فرد ببناء مساهماته على المساهمات الخاصة بالآخرين لخلق صورة كاملة للموقف، وممكن استخدام هذا النوع من الجلسات في أي مرحلة من مراحل حل المشكلات، لكنها أكثر فاعلية في خطوة طرح الحلول.

الإرشادات الخاصة بجلسات العصف الذهني:

السؤال	يعلن رئيس الجلسة بوضوح الهدف من الجلسة. السؤال الأساسي الذي سوف تجيب علية المجموعة.
القائمة	يقوم المسجل بتسجيل السؤال الأساسي.
طرح الأفكار	يقوم جميع المشاركون بطرح اكبر عدد ممكن من الأفكار.

القبول	يتم قبول جميع الأفكار مهما كانت غير عملية أو غير واقعية.
التسجيل	يقوم المسجل بتسجيل كافة الأفكار لكي يتمكن الجميع من رؤيتها.
الحث	يقوم رئيس الجلسة بالاستمرار في طـرح الـسؤال بصيغته الأصلية دون أي تغيير حتى يحـافظ علـى العملية في مسارها الصحيح.
عدم المصادرة على الآخرين	يقوم رئيس الجلسة بتذكير المشاركين – كلما دعـت الحاجة إلى ذلك– بأنه غير مسموح لأي شخص بنقد أو تقييم أو المصادرة على أي اقتراح سواء في السر أو في العلن حتى تنتهي العملية.
البناء	يقوم المشاركون بالبناء على أفكـار الآخـرين. وهـذا بدوره يطرح أفكارًا جديـدة، وتـستمر الأفكـار فـي الازدياد.
التعاون	عن طريق تركيز العملية التفاعلية، تقوم المجموعـة باستثمار الطاقة الإبداعية الخاصّـة بكـل مـشارك وصياغتها في تفاعل متسلسل، وهو عمل تعاوني أو تضامني أكثر إنتاجية من المجموع الكلي لمجهـود جميع الأفراد كلٌّ على حدة.

قواعد العصف الذهني:

١. لا يسمح بالحكم على الأفكار ولا تقويم أي فكرة.
٢. الترحيب بالأفكار الغريبة.
٣. الهدف هو الحصول على أكبر عدد من الأفكار.
٤. تشجيع تحوير الأفكار و تعديلها و تطويرها.

أسئلة **يمكن استخدامها في تعريف وتحديد المشكلة:**

- ما هي المشكلة؟
- ما هي القضية المحورية؟
- كيف يختلف الموقف الحالي عن الموقف المثالي المفترض؟
- ما الذى ترغب في علاجه أو منعه؟
- ما هو نوع المشكلة التي تواجهها؟
- ما هو نوع التعارض في الأفكار أو النوايا الذى تواجهه الآن؟
- ما الذي سبب المشكلة؟
- أين بدأت المشكلة ومن أين جاءت؟
- لماذا لم تنتهي المشكلة أو تنحل من تلقاء نفسها؟
- ما الذي أدي إلى ظهورها في المقام الأول؟
- ما الذي تغير قبل أن تسوء الأمور مباشرة؟
- ما الذي يدفعك إلى الرجوع إلى نفس الموقف باستمرار؟

- لماذا لم تتحسن الأمور برغم كل الإجـراءات التـي تـم اتخاذها؟

أسئلة ستساعدك في طرح الحلول والبدائل وتقييمها:

- ما الذي قد يعمل على تقديم حل لهذه المشكلة؟
- ما هي الاستراتيجية التي قد تحل المسبب الرئيسي؟
- ما هي التوجهات التي يتم التفكير فيها إلى الآن؟
- ما هي الحلول التي تم التفكير فيها بالفعل؟
- كيف يمكننا أن نمنع تكرار مثل هذا الموقف؟
- ما هي الأساليب المختلفة التي قد تجدي هنا؟
- ما هي الأفكار غير العقلانية التي قد تقدم بعض المساعدة هنا؟

بعض الأساليب التي يمكن استخدامها خلال جلسات العصف الذهني:

الأداة	الوصف
القصاصات الورقية	يقوم كل شخص بكتابة أفكاره المنفصلة على بطاقة أو قصاصة ورقية صغيرة ثم يتم جمع هذه الأوراق ومناقشتها من قبل جميع الأعضاء.
الحديث بترتيب الجلوس	يقوم أحد الأشخاص بطرح فكرته على الآخرين شفهيًا ثم يقوم الشخص التالي في ترتيب الجلوس بطرح فكرته وتستمر المناقشة حتى يتحدث جميع الأفراد الموجودين.
اختيار المتحدث للشخص التالي	يقوم أحد الأشخاص بالتطوع بطرح إحدى الأفكار في بداية الجلسة ثم يمرر الحوار إلى شخص آخر يقوم هو باختياره ليطرح فكرته وهكذا.
الترتيب العشوائي	يقوم الأشخاص بالترتيب بإلقاء كلمة تلقائية او إجابات في شكل عبارات صغيرة تلخص موقفهم من الموضوع محل النقاش.
دراسة الأفكار معا	يقوم أى عضو من أعضاء الفريق الأفكار بطرح فكرته بشكل تلقائي في أى وقت على باقي الفريق ويقوم الأعضاء بمناقشة هذه الفكرة بل وبناء بعض الأفكار عليه.

- **إلا أن مشكلة جلسات العصف الذهني أنها لم يـتم تـصميمها لاتخاذ القرار بشكل موضوعي حيث يمكن أن يـؤدي العـدد الكبير من الأفراد إلى استبعاد التحليل العقلاني مـن عمليـة التقييم المتوازن إلا أن هذه الجلسات يمكن أن تكون وسـيلة فعالة في بعض الأحيان باستخدام بعد الأسئلة المحددة (وقـد أعطينا أمثلة لها سالفا).**

تحليل القوى السلبية والإيجابية

تساعد عملية تحليل القوى السلبية والإيجابية في أحد الجداول الذي يتكون من عمودين، على وضع تعريف محدد للمشكلة:

ما تريد و ما لا تريد

ما الذى تريده؟	ما الذى لا تريده؟

تحليل العوائق

ما هي الكيفية التي ترغب أن تكون عليها الأمور؟	ما هي العوائق التي تمنعك من الوصول إلى هذا الأمر؟

يمكن استخدام ورقة العمل التالية في إنعاش الأفكار لإضافة المزيد من المسببات عن طريق البحث والتدقيق في الأمور التي تعمل على الحد من المتاعب والتقليل منها وتلك الأمور التي تزيدها سوءًا.

وتستخدم هذه الوسيلة في خطوة البحث عن المسبب الرئيسي:

ما هي القوى التي تعمل على التقليل من أو تخفيف حدة المشكلة؟	ما هي القوى التي تزيد أو تساهم في زيادة المشكلة سوءًا؟

مركب W5H

- التعرف على حقيقة المشكلة وليس أعراضها.
- التعبير عن المشكلة بشكل محدد.
- التعبير عن المشكلة على شكل سؤال.
- الأسئلة الستة:

• ما هو؟	• What?
• من هو؟	• Who?
• لماذا؟	• Why?
• متى؟	• When?
• أين؟	• Where?
• كيف؟	• How?

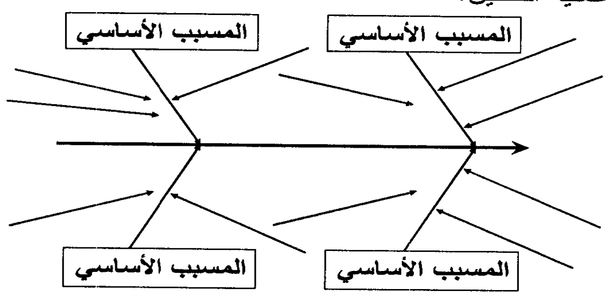
وتستخدم أكثر في مرحلة تعريف وتفهم المشكلة.



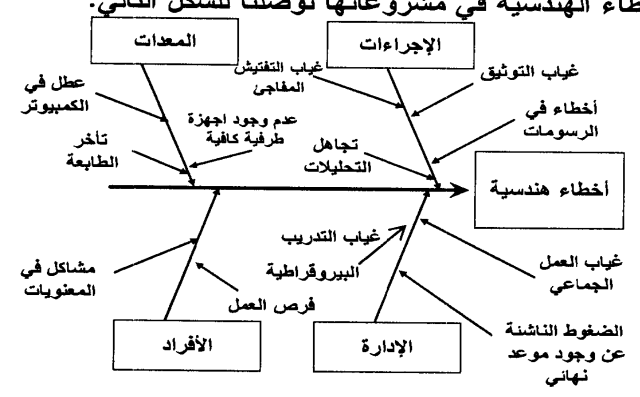
أسلوب Fish Bone

ويستخدم بشكل أساسي في التفرقة بين المسبب والأثر.

ويبين الرسم التوضيحي فئات القوى في مجموعات مرتبطة للتسهيل من عملية التحليل.



وبمثال تطبيقي على شركة هندسية تعاني من نسبة عالية من الأخطاء الهندسية في مشروعاتها توصلنا للشكل التالي:



قبعات التفكير الستة

هي أداة تفكير فعالة تشجع التفكير المتوازي وتستخدم أكثر في خطوة طرح الحلول.

ما هي أوجه القصور في الأسلوب الذى نفكر به عادة؟

- يفتقد إلى البناء المنتظم والتصميم.
- يفتقد إلى الإبداع والابتكار.
- يجعل الناس في حالة تضاد وتنافر.

القبعات الستة تمثل إطار:

- لتشجيع التفكير المتوازي.
- تخصص مساحة وزمن للتفكير الإبداعي.
- يوجه التفكير نحو أفكار معينة.
- يحول التفكير من نمط إلى آخر.
- يفصل ما بين الأنا والأداء.
- يتيح الفرصة لاستكشاف موضوع ما بعمق وتفحص.

كيف تستخدم قبعات التفكير؟

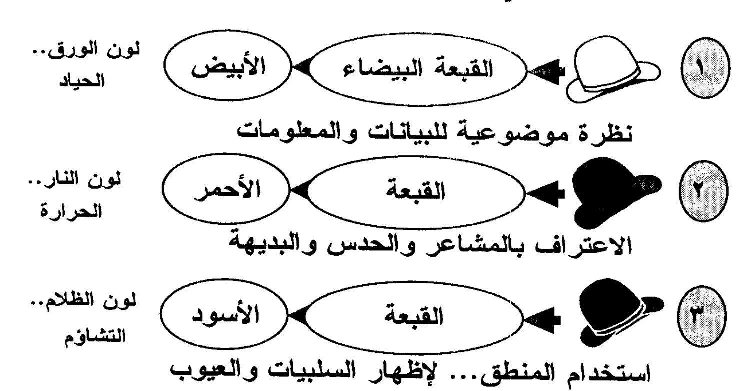
الخطوة الأولى: حدد نمط.. التفكير و/ أو التصرف.. المطلوب الآن.

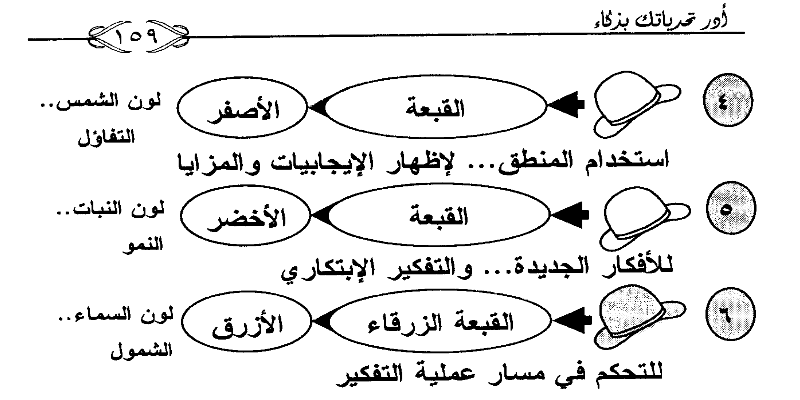
الخطوة الثانية: ارتدي القبعة المناسبة لنمط التفكير المطلوب.. وفكر.. وتصرف طبقا للنمط المطلوب.

قبعات التفكير الست

ستة ألوان من القبعات

هناك (٦) قبعات تخيلية يتم استخدامها بنوع من أنواع لعب الأدوار الذهني:





مزايا قبعات التفكير الست:

يتميز هذا الإطار لتنظيم عملية التفكير بالبساطة الشديدة التـــي قــد تدعو البعض إلى اعتبارها طفولية، ولكنها تحقق نتائج ملموســـة؛ لأنها تحدد قواعد لعبة التفكير بحيث يسهل على الجميع اتباعها أثناء عملية التفكير، وإليك مزايا هذا الإطار:

١) سهولة تعلمها واستعمالها حيث أن تخيل وتصوو القبعات يساعد على ذلك.

٢) تساعد على تخصيص الوقت إراديًّا للجهــد الابتكـــاري، يمكنك مثلاً طلب "ثلاث دقـــائق مـــن التفكيـــر بالقبعـــة الخضراء..".

٣) تسمح بانطلاق التفكير بحيث يحصل كل نمط من أنماط التفكير على الاهتمام التام بشكل علني مما يتفادى التشويش الناتج من اختلاط أنماط التفكير.
٤) توفر طريقة بسيطة ومباشرة لتغيير نمط التفكير دون إساءة إلى الآخرين "ما رأيكم في بعض القبعات الصفراء في هذا المجال...؟!"
٥) تتطلب من كل المشاركين القدرة على استخدام كل قبعة من القبعات بدلاً من الاقتصار على نمط تفكير معين.
٦) تفصل بين "الأنا" والأداء التفكيري؛ مما يحرر الذهن لدراسة الموضوع بعمق أكبر.
٧) توفر طريقة عملية لاستخدام الأنماط المختلفة من التفكير بأفضل تسلسل ممكن.
٨) تتفادى الجدل وتوجه الأطراف المعينة إلى التعاون من أجل الاستكشاف البناء للأمر.

فلو كانت القبعة الصفراء هي المستخدمة (إظهار الإيجابيات) فإن كل مشارك عليه بذل الجهد لإظهار الإيجابيات في الموضوع المطروح حتى أولئك المعارضون.

- وإليك بعض الأمثلة في هذا المجال:

"دعونا نرتدي جميعاً القبعة الخضراء.. بالنسبة لذلك الموضوع"
(الآن يرتدي الجميع القبعة الخضراء.. تفكير ابتكاري)

"أريد أن أعرف رأي قبعتك السوداء.. على هذا الاقتراح"
(الآن طلب من شخص ما أن يرتدي القبعة السوداء.. رأي

"كل ما سمعته حتى الآن هو تفكير القبعة الحمراء.. أقترح أن نضعها جانباً"

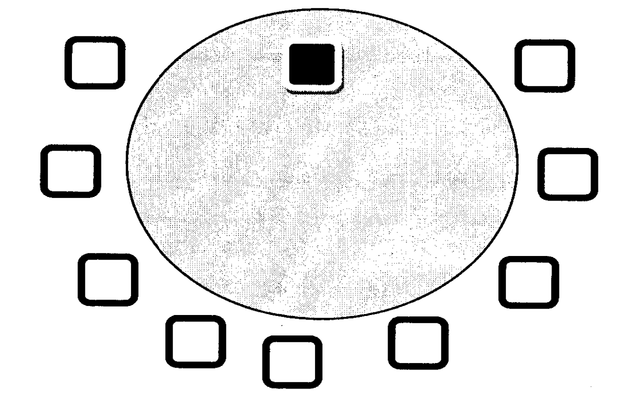
"لقد ارتديت القبعة الخضراء... وأريد أن أقدم اقتراحا..."
(الآن شخص ما يعلن ارتدائه للقبعة الخضراء.. ويقدم فكرة ابتكارية)

"ما رأيكم في أن نبدأ بالقبعة البيضاء... ثم ننتقل إلى القبعة الخضراء...؟"
(الآن الجميع يرتدون القبعة الزرقاء لإبداء رأيهم في مسار عملية التفكير)

طريقة حوض السمكة

يستخدم هذا الأسلوب في مرحلة الإقرار وإدراك المشكلة وكـذلك عند تعريفها وطرح الحلول، وهي كما يلي:

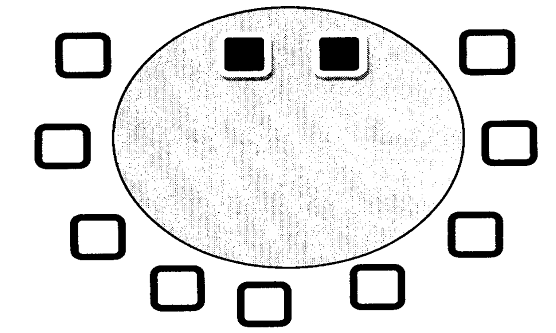
- يوضع كرسي في الوسط.
- لا يسمح لأحد بالكلام إلا للجالس على الكرسي.
- يحق للآخرين السؤال فقط.
- يتناوب على الكرسي جميع المشاركين لإبداء رأيهم والدفاع عن وجهة نظرهم.
- بعد استنفاذ النقاش يجرى التصويت.



جلسات فك الاشتباك

تستخدم هذه الجلسات في مراحل الإقرار وتحديد المشكلات، وكذلك في حالة الصراع بين شخصين حول موقف معين، وأيضا تستخدم إذا كان هناك فريقان يحملان رأيين مختلفين في قضية ما، وهـي كما يلي:

- يطلب من أحدهم أن يكتب قائمة بالمحاسن.
- يطلب من آخر أن يكتب قائمة بالمساوئ.
- يجلس الاثنان و يتحاوران؛ كل يدافع عن وجهة نظـره و الآخرون يستمعون.
- مدير الجلسة يتحكم في إعطاء الفرصة لكلا الطرفين.
- المشاركون يكتشفون الثغرات في كلٍ من الرأيين.
- ثم يجري التصويت لاتخاذ القرار (نعم أو لا).



والآن حان وقت قائمة الأسئلة مرة أخرى.. ولاحظ الاختلافات في إجاباتك:

صفحة الأسئلة حول المشكلات

- **هل لديك مشكلة (مشكلات)؟**

○ نعم ○ لا

- **إذا كانت الإجابة بنعم ــ فما هي أكبر مشكلة تعاني منها الآن؟**

....

....

....

....

....

....

- **في حالة تحديدك المشكلة التي تود معالجتها ــ اسأل نفسك من الذي يسيطر عليها؟**

○ أنــا ○ الآخــرين ○ أنــا والآخرين

➢ في حالة وجود المشكلة تحت سيطرتك أو بالمشاركة مع الآخرين؟ فبماذا قمت في سبيل الحل – حتى هذه اللحظة؟

١. ....
....
....

٢. ....
....
....

٣. ....
....
....

٤. ....
....
....

٥. ....
....
....

➢ هل تشعر بضيق فعلا من وجود هذه المشكلة؟

○ نعم ○ لا

- **ما هي أعراض المشكلة التي تعاني منها؟** (الأعراض تعني الأشياء الظاهرة للآخرين التي توحي بوجود وضع غير طبيعي يتم الآن).

١. ....
....
٢. ....
....
٣. ....
....
٤. ....
....

- **برجاء إعداد تعريف مشكلتك بتحديد أكثر بعد الأسئلة السابقة.**

١. ....
....
٢. ....
....
٣. ....
....

➢ **هل اختلط عليك الأمر فأنت لا تدري هل ما تعاني منه عرض أم مرض؟**

○ نعم ○ لا

➢ **هل أنت أحد مسببات المشكلة؟**

○ نعم ○ لا

➢ **منذ متى لديك هذه المشكلة ـ وماذا فعلت خلال هذه الفترة؟**

○ من الأسبوع الماضي ○ منذ تخرجي
○ من الشهر الماضي ○ منذ زواجي
○ منذ عام ○ منذ ولادتي
○ منذ التحاقي بالوظيفة

➢ **وقد قمت بالمحاولات التالية:**

١ـ...

٢ـ...

٣ـ...

٤ـ...

٥ـ...

➢ **هل احتويت المشكلة في بدايتها؟**

○ نعم ○ لا

➢ **هل اكتفيت بالاحتواء؟**

○ نعم ○ لا

➢ **هل لديك إقرار بوجود مشكلة مع جميع من تمسهم هذه المشكلة أو يتطلب منهم الحل؟**

○ نعم ○ لا

➢ **في رأيك.. ما هي الأسباب التي أدت إلى وجود هذه المشكلة؟**

أعطني ١٠ أسباب لوجود المشكلة على الأقل:

١ـ...

٢ـ...

٣ـ...

٤ـ...

٥ـ...

٦ـ...

٧ـ...

٨ـ...

٩ـ...

١٠ـ..

➢ **هل لديك حلول لتلك المشكلة؟**

○ نعم ○ لا

إذا كانت الإجابة لا فهي إجابة خاطئة وفي كلا الحالتين أجب عن السؤال التالي..

➢ **اقترح ٢٠ حلا لهذه المشكلة:**

١-..
٢-..
٣-..
٤-..
٥-..
٦-..
٧-..
٨-..
٩-..
١٠-..
١١-..
١٢-..
١٣-..
١٤-..
١٥-..
١٦-..
١٧-..
١٨-..
١٩-..
٢٠-..

➢ برجاء كتابة مشكلتك مرة أخيرة في هذا المربع:

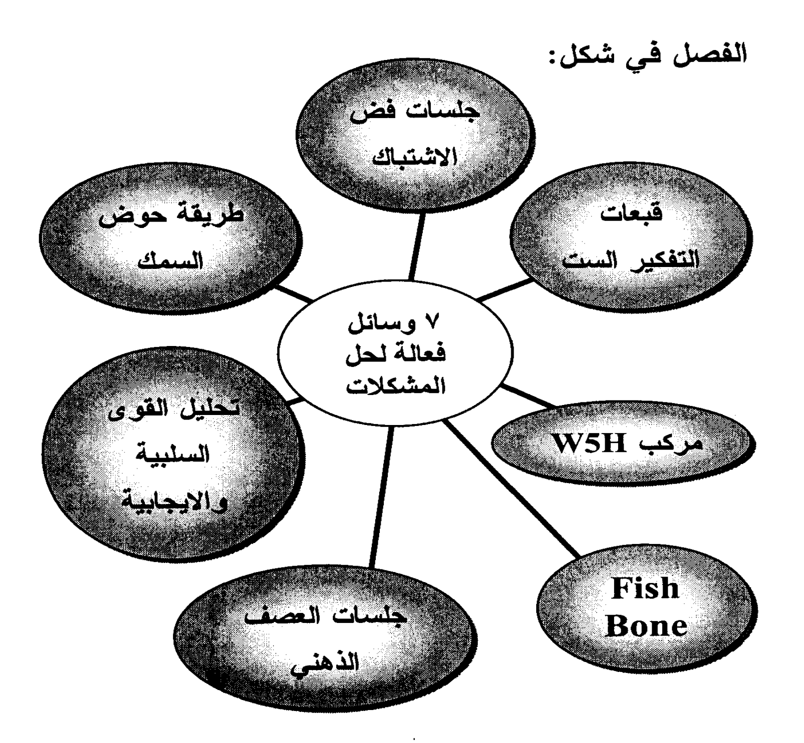
هـل لاحـظـت الـفــرق؟



استراحة الفصل السابع

التجربة.. أم العلم

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل السابع:

....

....

....

....

نقاط تود القيام بها:

....

....

....

....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

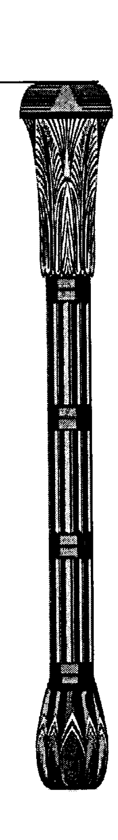
....

....

....

....

الفصل الثامن



القرار بين البداهة والعلم:

- أسئلة هامة في البداية.
- القرار هو ..
- طرق اتخاذ القرار.
- أنماط المشاركة في اتخاذ القرار.
- القرار الجيد والقرار الفعال.
- أنماط متخذ القرار.
- ٢٠ نصيحة فعالة.
- ملمح إسلامي.

أسئلة هامة في البداية

- ما الذي يجعلنا نتخذ قرارات متسرعة؟

- ما الذي يجعلنا لا نتخذ قرار؟

- هل تجد صعوبة في اتخاذ القرار؟ O نعم O لا
- هل تتهرب من اتخاذ القرار؟ O نعم O لا
- هل تندم على اتخاذ القرار؟ O نعم O لا
- هل تساعد الآخرين في اتخاذ قراراتهم؟ O نعم O لا
- هل تتردد في اتخاذ قراراتك؟ O نعم O لا
- ما أبرز عامل يؤثر في اتخاذ قراراتك؟

- من المسئول عن النتائج المترتبة عليه؟

- من الذي سوف يشارك في صنع القرار؟

- ما هي الحقائق المتوفرة حاليا؟ وما هي المعلومات المطلوب استكمالها؟

- أين توجد المصادر التي تستقي منها المعلومات والبيانات؟

- ما هي المزايا أو العيوب التي قد تنجم عن القرار؟

- كيف يمكن الحصول على تأييد المجموعة نحو القرار؟

- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟

القرار هو ؟

- **هي عملية اختيار تقود إلى فعل ما.**
- **كلمة قرار تعني " القطع " – قطع عملية التفكير والبدء في الفعل.**

طرق اتخاذ القرار

طريقة الخبرة الماضية:

تعتبر من أقدم الطرق وأكثرها شيوعًا وفيها يعتمد الشخص على خبرته السابقة أو حتى خبرة غيره، ومن عيوب هذه الطريقة:

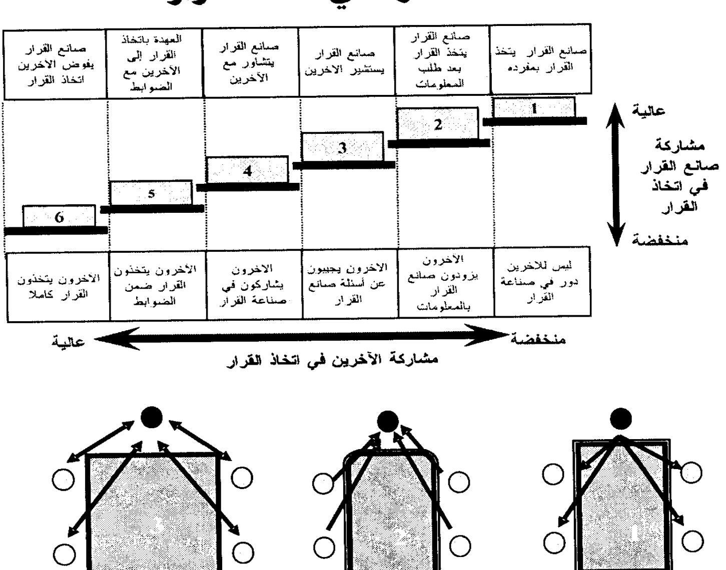
- عدم تشابه المواقف الجديدة والمواقف القديمة.
- صعوبة التوصل إلى القرارات السابقة، وهذا بسبب عدم تدوينها وتسجيلها حيث إنها موجودة في ذاكرة الشخص أو غيره.

الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات:

ويطلق عليها المنهج العلمي لاتخاذ القرار، وهي تتشابه مع الطريقة التي استخدمناها سابقا وهي كما يلي:

- تحديد المشكلة أو الهدف.
- تحديد البدائل.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأمثل.
- تنفيذ القرار.

أنماط المشاركة في اتخاذ القرار



القرار الجيد والقرار الفعال

القرار الجيد:

- يحقق الهدف المطلوب.
- بأقل تكلفة ممكنة.
- وأقل وقت ممكن.

القبول	الجودة: عالية	الجودة: منخفضة
عالي	قرار مقبول وجيد	قرار مقبول
منخفض	قرار جيد	أي قرار

القرار الفعال:

هو القرار الذي يتوفر فيه شرطان:

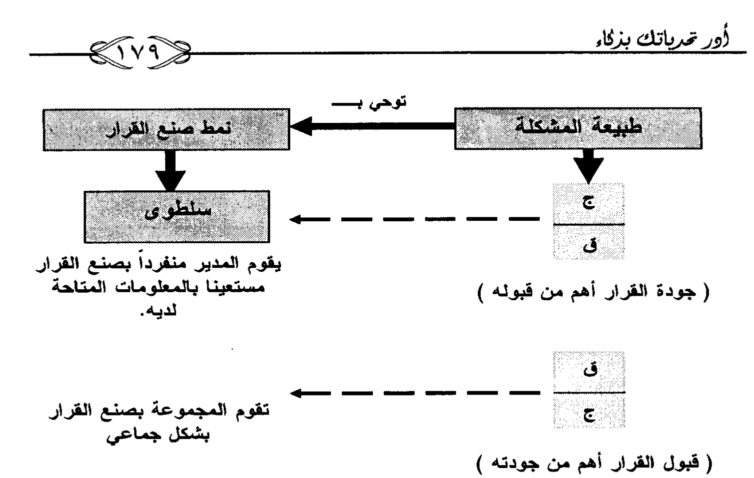
- **الجودة:** يحقق الهدف بأقل كلفة وأقل وقت.
- **القبول:** يلتزم به منفذوه.

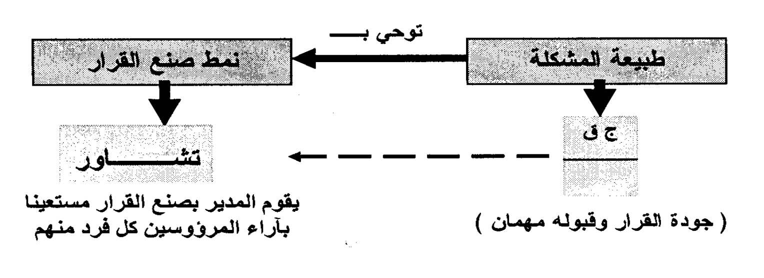
الجودة الفنية:

يقصد بعامل الجودة الفنية: مدى اعتماد القرار على الحقائق الموضوعية التي تتصل بالمشكلة، كاختيار نوع المعادن المستخدمة في غرفة الاحتراق الداخلي لمحرك الطائرة مثلاً.

القبول:

يقصد بعامل القبول مدى درجة تقبل الغير للقرار، ويقصد بالغير هنا من يقع عليهم عِبأ تنفيذ القرار أو المتأثرين به، كاختيار زي موحد للعاملين بالعلاقات العامة في أحد الوزارات مثلاً.


توحي بـ
طبيعة المشكلة
نمط صنع القرار
سلطوى
ج
ق
يقوم المدير منفرداً بصنع القرار مستعينا بالمعلومات المتاحة لديه.
(جودة القرار أهم من قبوله)
ق
ج
تقوم المجموعة بصنع القرار بشكل جماعي
(قبول القرار أهم من جودته)


توحي بـ
طبيعة المشكلة
نمط صنع القرار
تشـــاور
ج ق
يقوم المدير بصنع القرار مستعينا بآراء المرؤوسين كل فرد منهم
(جودة القرار وقبوله مهمان)
الأســـهل
ق ج
يتم صنع القرار بأسهل أسلوب متاح لدى المدير
(جودة القرار وقبوله غير مهمين)

أنماط متخذ القرار

يختلف الأفراد فيما بينهم في أسلوب اتخاذ القرار فكل منهم يتخذه بطريقته الخاصة وهناك أنماط متنوعة لاتخاذ القرار منها:

المقرر الاندفاعي	المقرر الجبري	المقرر المتأني	المقرر المخطط
وهو الشخص الذي يختار أول خيار يعرض عليه وشعاره في الحياة هو قرر الآن وفكر فيما بعد.	وهو الذي يتخذ القرار ويترك العواقب للقدر أو للظروف وشعاره في الحياة هو: اللي كاتبه ربك يصير.	وهو الذي يفكر على مهل ويتأخر في اتخاذ القرار والتصرف وشعاره هو سأفكر بالأمر فيما بعد.	وهو الذي يتسم بالتوازن ما بين الجانب المعرفي والانفعالي وشعاره في الحياة هو أنا سيد نفسي.

المقرر الحدسي	المقرر العاجز
وهو الذي يتخذ قراره بناء على ما يشعر أو يحس به لكنه لا يستطيع التعبير عما يشعر به بالكلمات. يقول دائمًا: أشعر أن هذا هو الصحيح.	وهو الذي يقبل مسؤولية تحمل اتخاذ القرار لكنه لا يكون قادرًا على فعل شيء ما لتحقيقه وشعاره: أعرف أنه ينبغي القيام بكذا لكني لا أقدر.

المقرر المطيع	المقرر المعذب	المقرر المتهرب	المقرر الحذر
وهو الذي يؤيد الآخرين فيما يقررون بدلاً من أن يبدي رأيه الخاص في قرار يخصه وشعاره في الحياة هو أعمل ما تشاء وأنا موافق أو إذا كان هذا يناسبك فهو يناسبني.	وهو الذي يقضي وقتًا طويلاً في التفكير وجمع المعلومات وتحليل الخيارات المطروحة ومن ثم يتوه بين أكوام المعلومات والخيارات التي جمعها ولا يتوصل إلى قرار ويأتي آخر النهار ليقول: لا أستطيع التوصل إلى قرار.	وهو الذي يتجنب اتخاذ القرار أو يطرح إجابة معينة يشوش بها السؤال المطروح عليه حتى لا يتحمل مسئولية معينة.	وهو الذي يختار دائمًا الخيار ذو الحد الأدنى من المخاطرة يقول مثلاً: أحب دراسة الانثروبولوجيا لكني سأعمل في مجال المحاسبة.

٢٠ نصيحة فعالة

هناك العديد من الأشياء التي يمكن أن تفعلها لكي تبني ثقتك بنفسك عند اتخاذ القرار ومنها:

١. خذ نفسًا عميقًا واسترخ، فغالبًا ما تكون أحكامنا وقراراتنا أفضل عندما نكون هادئين ومسترخين.
٢. لا تتخذ قراراً وأنت تشعر بالضغط والقلق؛ فالقلق يعيق التفكير، وعندها تكون أقل قدرة على عمل خيارات معقولة.
٣. توقف عن اتخاذ القرارات الهامة حتى تتخلص من الضغط ويصفو ذهنك للتفكير بوضوح وعقلانية والحصول على معلومات كافية لاتخاذ القرار المعقول والمناسب.
٤. معرفة الوقت المناسب لاتخاذ القرار وذلك بسؤال نفسك هل يجب عليَّ اتخاذ القرار الآن؟ وعادة ما تكون الإجابة: لا.
٥. حدد المعلومات اللازمة للقرار واسال نفسك ما الأمور الواجب عليَّ معرفتها لكي أتخذ قرارًا جيدًا؟
٦. حدد المصادر المحتملة للحصول على المعلومات وقم بعمل عصف ذهني حول المكان الذي يمكن أن تجد فيه المعلومات اللازمة وكن خلاَّقًا وفكر بالأشخاص الذين قد يساعدونك في ذلك.

٧. اجمع المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قرار معقول و مبرر، وتذكر أنه كلما زادت المعلومات التي تحتاجها كلما كـــان قرارك أكثر ثباتا و سهولة.
٨. عندما تكون مترددًا تحدث مع الآخرين حول قرارك، وتأكد في النهاية أن القرار لك وحدك، فقد يكون لدى الآخـــرين معلومات وأفكار غير موجودة لديك أو لم تفكر بها.
٩. من المهم أن تتذكر أنك ستتخذ القرار وحدك، وأنـــك مـــن سيعيش مع هذا القرار فآراء الآخرين ليس لها وزن كبيـــر مقارنة بآرائك، وتذكر أن الآراء المقدمة لك من أشـــخاص تحترمهم وتقدرهم يجب أن تحصل على وزن أكبـــر مـــن آراء الأشخاص الآخرين.
١٠. اكتب المعلومات التي تجمعها: فلا تعتمد علـــى ذاكرتـــك لتخزين المعلومات التي تتعلمها، اكتب كل ما تتعلمه بحيث يصبح لديك سجلا ترجع إليه بسهولة ويسر.
١١. رتب خياراتك وبدائلك بعد أن تجمع المعلومـــات حـــول مجالات الاختيار وقم بعمل قائمة بالبدائل المتوفرة فعادة ما نكتشف أهمية بعض الخيارات التي لم نفكر بها مسبقا أثناء جمعنا للمعلومات.

١٢. اذكر سلبيات وإيجابيات كل خيار متوفر، وذلك اعتمـادا على المعلومات التي جمعتها وسيسمح لك ذلك بإصـدار أحكام أكثر موضوعية.

١٣.وضح قيمك وأهدافك واهتماماتـك وحاجاتـك ورغباتـك بخصوص مجال الاهتمام، وعندما يواجهك قرار هـام أو رئيسي فمن المفيد جدًّا أن تكون واضحا محدِّدًا لما هو مهم لك ولما تريد.

١٤. اعرف أنه من النادر أن تكون هناك إجابة صحيحة واحدة فنحن لا نعيش في عالم ذي لونين فقط (أبـيض – أسـود) فمعظم الخيارات لها عواقب محتملة جيدة وأخرى سيئة.

١٥. بعد أن تتخذ قرارك قم بالاسترخاء وانس القـرار، فـلا يوجد أي معنى لقلقك، ولا تدع أي تخمين ثان وتذكر أنه لا يوجد خيار واحد صحيح فالبدائل الأخرى لها جوانب سلبية محتملة.

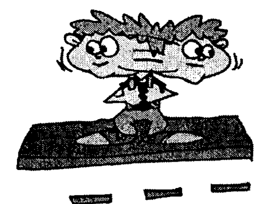
١٦. اسمح لنفسك بعمل الأخطاء وتذكر بأنـه لا توجـد أيـه ضمانة لنجاح هذا القـرار أو ذلـك مهمـا كانـت دقـة الإجراءات.

١٧. تدرب على مهارة اتخاذ القرارات فقليل منا مــن يمتلــك الخبرة في اتخاذ القرارات إذ أننا غالبا ما نشعر بالإحبــاط والملل عند مواجهة أيه مشكلة أو صعوبة غير مألوفة.

١٨. كل قرار يعتمد أو يتأثر بدرجة قليلة من الحــدس بــسبب درجة الغموض في موضوعه فتذكر حدسك عنــد اتخــاذ قراراتك.

١٩. استشر من سيتأثرون بقرارك ومن سيطبق عليهم القــرار فالمعلومات التي ستحصل عليها مــن هــؤلاء الأفــراد لا تساعدك في عملية اتخاذ القرار فحسب وإنما تــساعد فـــي قبول هذا القرار من الآخرين لأنهم سيشعرون بأنهم جــزء من عملية اتخاذ القرار.

٢٠. أخيرًا إذا كنت الآن راضيا بطبيعتك وأسلوبك في اتخــاذ القرار فلا يسعني إلا أن أقول لــك: "مبــروك" وإذا كنــت تشعر بأنك بحاجة إلى إجــراء بعــض التغييــرات فـــي شخصيتك فهذا هو الوقت المناسب لكي تبدأ بالتعامل مــع القرار الذي ينتظرك، فإذا ســئلت مثلا: "ماذا تريد أن تفعــل؟" فقــم بتقديم رأي ما بــدلا مــن تجنــب الالتزام بإجابة محددة واعلــم أن اتخاذ القرار واتخاذ الموقف همــا طريقان من طرق تحقيق الهويــة الذاتية للشخص.



ملمح إسلامي

الشورى هي عملية التشاور بين ذوى العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو النقاش والتداول بين هؤلاء، وهى من أهم مبادئ الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية.

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ [آل عمران].

كما تزخر السنة الشريفة بأمثله التشاور بين الرسول عليه الصلاة والسلام وأصحابه. فكان عليه الصلاة والسلام أحرص الناس على التشاور مع صحابته وكان دومًا يسعى للحصول على رأي الجماعة لتقرير الأمور الدنيوية ولم يكن يتجاوز الشورى إلا في حالة نزول الوحي، ومن تلك الأمثلة تشاوره حول معاملة الأسرى في بدر الكبرى؛ حيث طرح كلٌ من أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما رأيين مختلفين، وانقسم المسلمون حيالهما فأعطى النبي عليه الصلاة والسلام لكل رأي حقه في النقاش والتبرير، قبل أن يقرر قبول الفدية لإطلاق سراح الأسرى.

والمثال الآخر هو: رأي بعض الصحابة في محاربة المشركين خارج المدينة في غزوة أحد ورأى الآخرون محاربتهم داخلها. وكان هذا هو رأي النبي صلى الله عليه وسلم، ورضي بمواجهة أعداء الإسلام خارج حدود المدينة.

أما عن ممارسة الشورى.. فأهم ما في ممارسة الشورى هو بروز الآراء المعارضة ليتبين صوابها من خطأها فقليلا ما يحتاج المرء لاتخاذ قرار في غياب الاختلاف والمعارضة، ولكي تؤتي الشورى فائدتها بحق، فإن على صاحب القرار تنظيم عملية المعارضة بما يحقق الفوائد الآتية:

- حماية صانع القرار من الانسياق وراء الرأي الغالب بدون تمحيص ودراسة.
- تحقيق دور الاختلاف في تنشيط الأذهان والتشجيع على التفكير الموضوعي والعقلاني؛ إذ أن النقاش والمحاجة الموثقة يوقظان العقل ويبعثان فيهما الحيوية.

ويجب عند ممارسة الشورى مناقشة الآراء صراحة على أوسع نطاق لتكوين إدراك كامل وواع للحقائق والآراء والبدائل. ويلي تلك المرحلة الاتفاق على الحاجة إلى التغيير أو عدم الحاجة إليه، ولكي يجمع الناس على الحقائق فإن عليهم التعرف على تلك

الحقائق أولاً مما يتطلب تحديد المعايير المناسبة والاتفاق عليها أولاً.

وينشأ القرار السليم من تمحيص الآراء والصراع فيما بينها والنظر الجاد في البدائل المطروحة، وهذا درس من أهم الدروس المستفادة من سلوك النبي صلى الله عليه وسلم، وقد زادت اليوم التقنية ووسائل الاتصال من القدرة على استيفاء متطلبات الشورى، فقد أصبح من الممكن نشر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار بسرعة، وأصبح تبادل الرؤى سهلاً وميسرًا.

استراحة الفصل الثامن

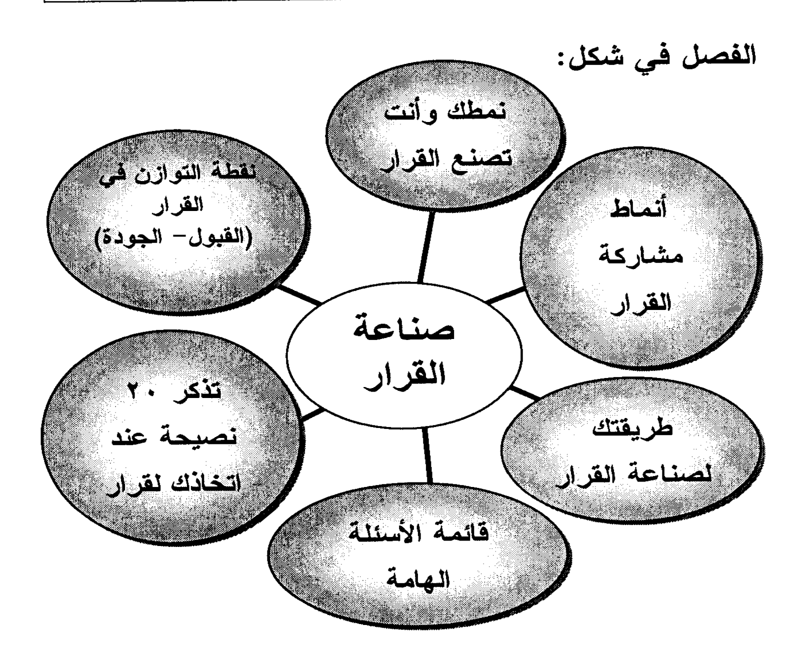
الأشخاص الناجحون:

سريعون في اتخاذ القرارات.. بطيئون في التراجع عنه.

الأشخاص الفاشلون:

بطيئون في اتخاذ القرارات.. سريعون في التراجع عنه.

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الثامن:

....
....
....
....

نقاط تود القيام بها:

....
....
....
....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

....
....
....
....

حالة عملية

نموذج حل مشاكل شركة Alcatel للهواتف المحمولة

تعتبر Alcatel من أحد أكبر الشركات في سوق أجهزة المحمول في السوق الأوروبي، هذا بالإضافة إلى مساهماتها في مجال الإنترنت وبناء جيل جديد من الشبكات الإلكترونية، ووسط هذه النجاحات تواجه الشركة تحدي هائل يتعلق بخفض التكاليف مع عدم الإخلال بالخدمة المقدمة للعملاء.



الأعراض:

زيادة تكاليف المشتريات بشكل متزايد خلال السنوات الخمس الماضية، وهذه الزيادة ارتبطت بشكل مباشر بانخفاض هامش الربح الذي كان يساهم في تقوية الأداء العام للشركة.

المشكلة:

تعتبر المشكلة والتحدي الرئيسي هو التحالف مع مئات الموزعين في شتى بقاع العالم مما يزيد من تكاليف المشتريات وبالتالي ضياع جزء كبير من هامش الربح.

الأسباب التي أدت للمشكلة:

- العمالة الغير مدربة على مجالات التوريد والشراء.
- تشتت جهود الشركة في عديد مـــن المجـــالات ودخولهـــا أسواق جديدة في وقت واحد.
- عدم وجود إدارات متخصـــصة للمـــشتريات والمخـــازن والتوريدات تقوم بهذه الأدوار بشكل متخصص.
- تركيز الشركة لمعظم مواردها في المجال التكنولوجي حيث المنافسة.
- ولكن السبب الرئيسي فعليًّـــا هـــو عـــدم وجـــود إدارات متخصصة في مجال التوريدات، المشتريات، المخازن.

البدائل المتاحة لحل المشكلة والتعامل مع السبب الرئيسي:

بديلين رئيسيين:

- الأول: قيام الشركة بنفسها بأعمال التوريـــد، المـــشتريات، المخازن واستقطاب عناصر ذات خبره للعمل بهذا المجال.
- الثاني: التحالف مع شركات متخصصة للقيام بهذه المهمـــة outsourcing.

معايير اختيار البديل:

- السرعة في تنفيذ الإجراءات (الوقت).
- الحفاظ على الصورة الذهنية المرتبطة بجوده الخدمة المقدمة للعملاء.

القرار:

- اختيار البديل الثاني وهو العهود بأعمال الشركة الخارجية لشركة خارجية متخصصة في هذا المجال، وذلك للوفاء بالتعاقدات السابقة بالإضافة لتركيز جهود الشركة في المجال التكنولوجي فقط.
- وتحقيق ميزة نسبية في هذا المجال.
- خطة العمل: ستكون الشركة المعهد إليها بالعمل مسئولة عن كافة الأعمال اللوجستية داخل وخارج أوروبا وكافة أنحاء العالم.
- كافة أعمال الشحن والتوريد.
- أعمال البيع وأوامر الطلبيات عن طريق موقعها الإلكتروني.
- الأعمال الخاصة بالاتصالات داخل وخارج الشركة.

الخطوة الأولى

كثيرا ما نقرأ كتب قيمة..
كثيرا ما نحضر تدريبًا متميزا..
ونقتنع بأن هذا هو الطريق الصحيح..
ونأمـل أن نكـون في مكـان مـا ومكانـة مرموقة.. وكل هذا يكون بلا فائدة..
إذا لم نخطو بأنفسنا الخطوة الأولى... فاجعلها الآن..

الفهرس

المؤلف في سطور

- مؤسس ومدير عام Diligence Academy للاستشارات والتدريب.
- دكتوراه علم نفس الإداري من الأكاديمية العربية البريطانية.
- ماجستير إدارة الأعمال MBA من الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- خبير موارد بشرية وتطوير إداري لمجموعة من المؤسسات العربية.
- متخصص في إعداد وتقديم البرامج التدريبية.
- مدرب بالعديد من الشركات والهيئات المصرية والعربية.
- متخصص في تقديم الخدمات الاستشارية الإدارية.
- كاتب بالمجلات والدوريات الإدارية المتخصصة.